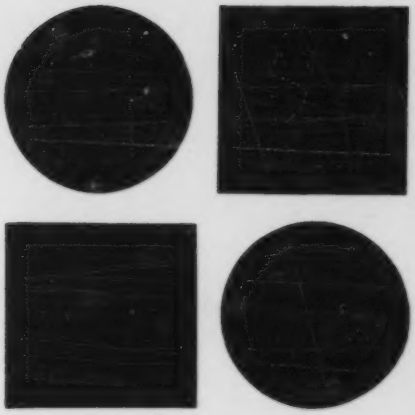
pierre laurin

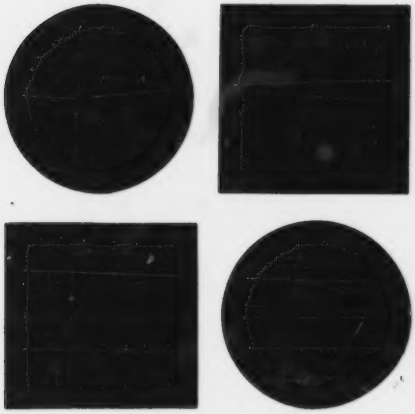


facteurs humains

de la croissance des p.m.e.

CATALOGUED
AUG 1 9 1976

pierre laurin



facteurs humains

de la croissance des p.m.e.

LEGISLATIVE LIBRARY OF ONTARIO
TORONTO
AUG 9 1976
RECEIVED

La publication de ce volume a été rendu possible grâce à la collaboration du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Direction du Commerce

PREFACE

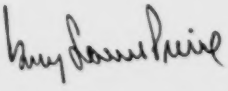
Nous ne sommes plus à l'époque où un homme dirigeait seul son entreprise jusqu'au moment souvent très tardif où il passait à son fils ses titres de propriété; ceux-ci étaient généralement reliés à une tradition et à un style administratif qui pouvaient difficilement s'abandonner sans un sentiment de profanation. Ce testament tacite constituait un embargo psychologique important sur les initiatives d'expansion et d'innovation.

Les hommes d'affaires d'aujourd'hui doivent être conscients que leur succès est à la mesure de leur aptitude à développer l'embryon de grande entreprise que leur compagnie porte en elle. Même si les entreprises artisanales de petite taille ont toujours leur place dans notre vie économique, elles voient rapidement se réduire l'assurance de leur survivance. L'ampleur des marchés de distribution et la technologie des concurrents représentent pour la plupart d'entre elles une épée dans le dos, un ultimatum de développement.

Dans ce contexte, le chef d'entreprise doit s'appuyer sur des ressources humaines dont l'importance devient telle, qu'il en résulte un partage nécessaire des fonctions de direction.

Cet ouvrage arrive à point. Les études qu'il présente du leadership à la fois exercé et partagé, les conditions qu'il définit pour l'efficacité d'une direction collégiale et les observations qu'il livre sur les modes d'insertion du jeune diplômé dans une entreprise, projettent un éclairage saisissant sur une foule de situations facilement identifiables dans un grand nombre de nos entreprises.

Je souhaite que ce livre tombe entre les mains de ceux qui en ont le plus besoin!



M. GUY SAINT-PIERRE, MINISTRE
Ministère de l'Industrie et du Commerce.

104-04583/

INTRODUCTION

Ce recueil réduit de textes et de cas représente le fruit d'une recherche subventionnée par le Prêt d'Honneur dans le cadre des bourses postdoctorales que cet organisme accorde chaque année depuis 1971. L'objectif de cette recherche était d'étudier certains facteurs d'ordre humain ayant une influence sur la capacité des petites et moyennes entreprises de croître et de se développer.

On a souvent tendance à oublier le rôle que jouent les facteurs humains dans l'expansion des petites et moyennes entreprises. On semble faire l'hypothèse implicite que la difficulté de ces entreprises à se développer provient uniquement de problèmes de finance. Que l'on regarde les divers programmes d'aide gouvernementale à la petite et moyenne entreprise et l'on constatera que l'effort porte presqu'exclusivement sur le financement de nouveaux investissements ou de services techniques. En réalité, il arrive parfois que ces subsides contribuent à prolonger un management insuffisant ou dépassé.

Sans vouloir nier l'importance cruciale et omniprésente du facteur finance dans la P.M.E. de même que la contribution précieuse des interventions gouvernementales en ce domaine, je pense qu'il devient impérieux de s'adresser davantage aux variables humaines qui déterminent la façon de faire des dirigeants des P.M.E. Bien sûr les possibilités d'intervention dans ce domaine sont beaucoup plus difficiles à cerner que pour les problèmes liés à la finance, ne serait-ce que par l'impossibilité d'évaluer ces problèmes à l'aide de chiffres. Pourtant il semble possible d'imaginer des formules où l'aide financière fournie par l'organisme pourvoyeur servirait de levier pour exercer une influence sur les variables humaines si naturellement réfractaires à changer leurs façons de faire. Combien d'opportunités sont ainsi perdues faute de savoir quoi faire avec le pouvoir d'influencer que comporte toujours un secours monétaire.

La présente étude se limite à deux éléments spécifiques qui, sur la base de mon expérience avec les P.M.E., m'ont semblé importants en rapport avec leur croissance: (1) le leadership au sommet ou la capacité de transcender les limites du dirigeant; (2) l'intégration de sang nouveau, particulièrement le problème d'insérer un diplômé d'université dans la P.M.E.

Concernant le premier point, tous reconnaîtront sans doute l'importance de la personnalité au sommet comme facteur déterminant de la capacité de l'entreprise de se modifier en regard d'opportunités nouvelles. L'entreprise a le plus souvent été érigée par un seul homme qui possédait le type de personnalité le rendant apte à résoudre les problèmes spécifiques à la mise sur pied de la firme. La consolidation de l'entreprise ou l'adaptation à des conditions nouvelles requièrent la mobilisation d'un tout autre type de considérations. Jusqu'à quel point la personnalité d'un individu est-elle suffisamment plastique pour se projeter dans des réalisations essentiellement différentes? Comment les entreprises qui ont réussi le passage ont-elles réussi à le faire? Quels sont les éléments qui ont permis de concilier la rigidité relative des personnalités et la plasticité des situations? Comment se constituent des mécanismes permanents de versatilité? Ce sont les questions auxquelles la présente étude a tenté d'apporter quelque lumière.

Concernant le deuxième élément relié au problème de continuité dans les P.M.E., l'expérience révèle une assez grande réticence de ces dernières à engager des diplômés d'université. Quelles sont les forces qui rendent difficiles la venue et l'intégration de diplômés d'université dans cette catégorie d'entreprise? Que représente l'arrivée du diplômé d'université pour l'organisation existante? Comment celui-ci est-il un élément perturbateur? De quelle façon et jusqu'à quel point mobilise-t-il des défenses contre lui? Comment le diplômé est-il préparé à y faire face? Comment convient-il d'approcher ce problème tant pour le dirigeant d'entreprise que pour le diplômé et l'Université? Voilà les préoccupations qui ont stimulé la seconde partie de l'étude.

L'étude a consisté en une observation en profondeur d'un petit nombre d'entreprises plutôt qu'en un relevé statistique couvrant le plus d'entreprises possible. La préoccupation était en effet de découvrir la dynamique de certaines variables à l'oeuvre plutôt que d'obtenir un tableau statique de certains traits propres à la P.M.E. au Québec. Le type de généralisation résultant d'une telle étude concerne les forces qui président à l'agencement de diverses variables qui ne se présenteront jamais de la même façon d'une entreprise à l'autre. La contribution est de sensibiliser toute personne intéressée par les P.M.E. à la signification de divers comportements souvent surprenants ou anodins en apparence.

Les conclusions de ces observations sont présentées dans deux textes portant chacun sur l'un des sujets mentionnés plus haut. Le texte portant sur le diplômé d'université représente un travail conjoint avec Mme Francine Giasson qui a conçu la rédaction finale et M. André Dostie qui a fourni des considérations importantes.

Les monographies qui résument le long travail d'observation effectué dans chaque entreprise, sont présentées en annexe.* Pour ce travail j'ai pu compter sur la collaboration très importante de Mme Francine Giasson, M. André Dostie et M. Louis Roquet.

C'est mon voeu le plus cher que la contribution très limitée de cette étude suscite un intérêt plus grand pour la dimension humaine de la croissance des P.M.E. et stimule des recherches additionnelles sur le sujet.

Pierre Laurin

* Une des monographies n'a pu être présentée pour préserver le caractère confidentiel de l'étude.

TABLE DES MATIERES

PREFACE – Guy Saint-Pierre

INTRODUCTION – Pierre Laurin 5

I LE LEADERSHIP AU SOMMET

"Survie des Entreprises et Leadership au Sommet" – Pierre Laurin 13

Monographies: "Paquin Hudon Ltée"(Annexe I A) – Pierre Laurin 57

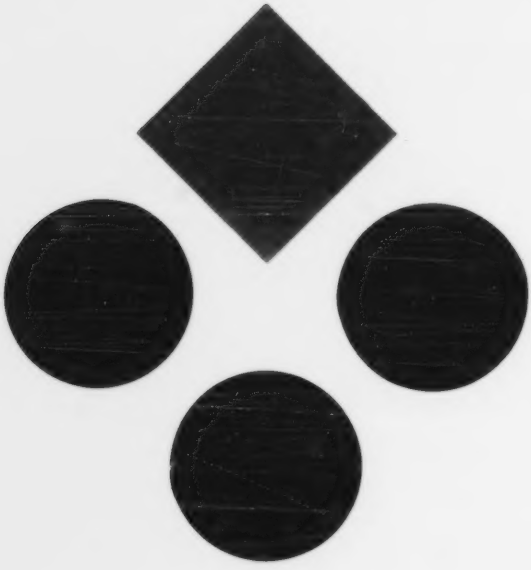
"La Cie Métalbec "(B) (Annexe I B) – Pierre Laurin et Louis Roquet 91

II L'INTEGRATION DE SANG NOUVEAU: LE CAS DU DIPLOME D'UNIVERSITE:

"La P.M.E. et le Diplômé d'Université: un mariage impossible?" – Pierre Laurin, Francine Giasson et André Dostie 37

Monographies: "Gauthier et Fils Ltée" (Annexe II A) – Pierre Laurin et Francine Giasson 105

"Les Industries Royal" (B) (Annexe II B) – Pierre Laurin et André Dostie 125



le leadership au sommet

LA SURVIE DES ENTREPRISES ET LE LEADERSHIP AU SOMMET

La croissance d'une entreprise repose fondamentalement sur sa capacité de diversifier son leadership au sommet tout en gardant son unité d'action. Pour la petite entreprise, cette condition est souvent un facteur de survie.

Cet article, appuyé sur une recherche empirique, tente d'exposer la dynamique des forces qui facilite ou empêchent l'existence de mariage véritable à la direction d'une entreprise.

Une étude récente portant sur l'avenir de la petite entreprise concluait que cette branche de l'activité économique était appelée à maintenir et même accroître son importance, principalement à cause de l'augmentation relative du secteur services par rapport au secteur manufacturier (1). Le secteur services, on le sait, exige de moins grands investissements que le secteur manufacturier et s'accommode mieux d'une multitude d'entreprises à personnalités distinctes. Au niveau de l'entreprise toutefois, les auteurs de l'étude observaient laconiquement que la plupart des entreprises créées seraient de courte durée. Quelques-unes atteindraient un certain succès et seulement très peu d'entre elles deviendraient de grandes entreprises rentables. Évidemment, pour contrecarrer ce phénomène, on proposait toutes sortes d'interventions de l'état, différentes mesures fiscales et monétaires, etc. . .

Sans vouloir diminuer l'importance de semblables mesures, il me semble que l'on croit trop souvent avoir cerné le problème de la survie des entreprises en s'attachant à de tels correctifs. Il ne fait aucun doute que des interventions gouvernementales ne peuvent que favoriser la survie d'entreprises fondamentalement saines, mais le facteur déterminant de la permanence des entreprises ne se trouve-t-il pas dans le comportement des dirigeants eux-mêmes? N'est-il pas de plus en plus impérieux de s'adresser aussi à cette dimension de la survie et de la croissance des entreprises?

Ce texte est de M. Pierre Laurin.

LIMITE À LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE

Si l'on regarde d'un peu plus près cette variable, on constate que l'entreprise a le plus souvent été érigée par un seul homme qui possédait le type de qualités le rendant apte à résoudre les problèmes spécifiques à la mise sur pied de la firme. Mais la mise sur pied de l'entreprise n'est qu'une partie de l'histoire. Grâce aux initiatives heureuses de son fondateur, l'entreprise atteint souvent une taille respectable. Alors apparaît la nécessité de consolider un amas d'activités et d'opérations dont le fondateur lui-même ne soupçonnait pas les implications, axé qu'il était sur sa marche en avant. Ce même individu qui a su créer avec brio la raison d'être de son entreprise, pourra-t-il également infuser son leadership à la consolidation de cette entreprise?

Ou bien, supposons qu'il y parvienne et que l'entreprise semble assurée d'une niche bien à elle sur le marché. Qu'arrivera-t-il si des transformations profondes dans le milieu viennent bousculer les règles du jeu et exigent de l'entreprise un tout autre type de réalisations? Notre président pourra-t-il inspirer le nouvel aiguillage avec autant d'à propos que l'oeuvre créatrice qu'il a imprégnée de sa marque?

Un premier élément de réponse nous est suggéré par le cas vécu d'une entreprise souvent étudié dans les cours d'administration.*

Alors que l'entreprise traversait une crise aiguë, on fit appel à un nouveau président pour la diriger. La situation était presque désespérée. La compagnie était pratiquement en faillite à la suite d'années désastreuses où les pertes étaient presque aussi élevées que les ventes. En deux ans le nouveau président réussissait à redresser la situation. Pour la première fois en 10 ans, l'entreprise redevenait rentable. Un tel redressement ne s'était pas fait sans peine. Alors que le relâchement et la médiocrité s'étaient installés en maîtres, le relèvement se faisait au prix d'un nettoyage massif des éléments indésirables. Le nouveau président avait pu s'acquitter de sa tâche avec le sang-froid, voire même la brutalité que pouvait justifier l'urgence de la situation. Pourtant, à mesure que l'on s'éloignait de cette situation, les gestes du président devenaient de plus en plus douteux pour le bien de l'entreprise. Des initiatives qui réglaient brillamment des problèmes à court terme, portaient le germe de sérieuses difficultés pour l'avenir. Le président continuait aussi d'ignorer des considérations humaines dont l'urgence seule avait auparavant justifié l'omission. Trois ans après le changement de direction, un nouveau type de crise se dessinait pour l'entreprise.

* Il s'agit du cas Multi-Products ICH 7G114 BP 643.

Le paradoxe de cet exemple est que les qualités mêmes du nouveau président qui lui avaient permis de détecter dans la situation antérieure ce qu'il fallait faire, étaient aujourd'hui responsables du caractère non pertinent de son action. Il ne pouvait pas apparemment être à la fois un brillant redresseur et un solide bâtisseur.

Des données sur la vie personnelle de ce président suggèrent que c'était à partir de forces émotives particulières qu'il était sensibilisé à certaines choses plutôt qu'à d'autres dans son entourage. Il illustrait avec éloquence la situation générale du dirigeant qui répond non seulement à des pressions extérieures représentées par les problèmes de son entreprise, mais aussi à des pressions venant de l'intérieur de lui-même, issues du bouillonnement de forces psychiques à l'oeuvre; ce sont ces pressions internes qui orientent sélectivement l'attention du dirigeant aux variables externes et sont souvent le moteur même de son action créatrice sur le milieu. En somme, l'action de notre président reflétait autant la projection de sa personnalité dans la réalité extérieure que la solution de problèmes existant dans l'entreprise. Pour un homme aux traits aussi forts que ce président, la personnalité ne pouvait évidemment pas être aussi plastique que l'ensemble des situations susceptibles de se présenter à lui.

Le problème de la pertinence du leader est heureusement un phénomène qui commence à être étudié. Il fallait s'y attendre dans un contexte où les données d'une situation se bousculent de plus en plus rapidement. En quatre ans aujourd'hui, le milieu évolue d'une façon peut-être plus radicale qu'en 10 ans, il n'y a pas si longtemps. La capacité d'un leader d'être longtemps pertinent deviendra donc de plus en plus une question d'actualité.

Les études entreprises à date suggèrent que "l'éventail de pertinence" d'un leader est d'autant plus étroit que le leader est brillant pour solutionner un certain type de problèmes.

Ce phénomène s'explique, il me semble, par la constatation suivante. C'est que, chez le dirigeant exceptionnel, l'action sur le milieu représente relativement plus une mise en acte de forces intérieures que chez l'individu moyen. Son succès est donc relativement plus dépendant d'une compatibilité ("goodness of fit") entre l'homme et la situation. Le prix qu'il aurait à payer pour être plus brillant serait donc de devenir plus facilement désuet. La grandeur est plus fragile que la médiocrité.

Une illustration extrême et spectaculaire de cet état de choses est celle d'Henry Ford qui faillit ruiner la Ford Motor Company après avoir été l'artisan de son extraordinaire réussite. Il s'est cramponné au concept du Modèle T alors que ce concept devenait dépassé par l'évolution du marché. Une analyse pénétrante démontre qu'il faut chercher la cause de cette rigidité dans l'importance particulière que représentait cette réalisation dans la vie personnelle d'Henry Ford.(2)

Revenons maintenant au cas de la petite et moyenne entreprise érigée par un seul homme, à cause du relief que toutes ces réflexions apportent à la situation.

Ce qui frappe le plus lorsqu'une telle entreprise a atteint une certaine taille, c'est le divorce entre les qualités de son promoteur et l'emploi particulier de son temps. Alors qu'il a obtenu du succès par son habileté à bien appréhender les opportunités se présentant dans le milieu, la situation actuelle l'oblige à solutionner des problèmes qui l'assaillent de l'intérieur de l'entreprise. Des problèmes aigus de personnel surgissent par manque d'une politique de salaires; des erreurs de facturation, des incohérences dans les prix, des surplus d'inventaires commandent son attention par suite d'une organisation artisanale du travail de bureau; des retards de livraison, des hausses de coût s'accumulent par suite d'un ordonnancement morcelé d'activités de plus en plus nombreuses, etc. . .

On pourrait continuer la liste des problèmes qui accaparent l'attention du président à ce stade particulier de l'entreprise pour en arriver à la conclusion ironique que lorsqu'une entreprise grossit, son fondateur est très souvent amené à exercer le type d'action où il se trouve relativement le moins fort. S'il réussit tant bien que mal à tenir ensemble son entreprise, le coût d'opportunité est énorme: c'est tout le pouvoir créateur non mobilisé parce que son attention est détournée des variables externes qu'il peut manier avec le plus de succès. Cette situation rend l'entreprise doublement vulnérable à l'impact de changements profonds qui peuvent s'opérer dans le milieu.

De toutes les considérations qui précèdent, il ressort nettement que la permanence et la croissance des entreprises sont liées à leur capacité de traverser des problèmes de type différent. Cette capacité en retour dépend de la possibilité pour les dirigeants d'infuser un leadership qui conduit à des types différents de réalisations avec un degré constant d'excellence. Comme il apparaît peu probable d'autre part qu'une seule personne puisse assurer un tel leadership aussi varié que nécessaire en ces temps changeants, il faut chercher les mécanismes qui permettent d'assurer la versatilité du leadership dans une organisation.

Je songe à quelque chose de moins artificiel que le recrutement de cadres qui sont les simples prolongements administratifs des décisions du président sur toute l'étendue de l'entreprise. Je pense ici à un véritable leadership au pluriel assez unifié pour inspirer à la façon d'un leader, mais sur un vaste champ d'activités, des engagements profonds.

Aussi désirable qu'il soit, un tel leadership au pluriel n'en demeure pas moins relativement rare parce qu'il exige la rencontre de conditions difficiles à rassembler. C'est l'étude des conditions mêmes qui rendent possible l'existence d'un tel leadership que je désire maintenant examiner.

LA DYNAMIQUE D'UN LEADERSHIP AU PLURIEL

Chacun de nous a sûrement eu l'occasion d'observer à un moment ou l'autre des organisations dont la tête est multiple. Ce peut être, par exemple, une direction bicéphale ou tricéphale. Que l'on se rappelle par exemple le tandem Drapeau-Saulnier qui a si fortement marqué le développement de la ville de Montréal ou la troïka éphémère mais réelle de Malenkov – Khrouchtchev – Boulganine. De tels exemples suscitent beaucoup d'intérêt parce qu'ils sont du domaine public, mais si l'on se donnait la peine de creuser le fonctionnement effectif des organisations, on serait surpris de constater que de telles formules de leadership sont plus généralisées qu'on ne le pense. Elles ne sont pas visibles à l'oeil nu pour ainsi dire parce qu'elles constituent le plus souvent une dynamique parallèle à la direction formelle. Parfois ce peut être le président qui divise effectivement son leadership avec le gérant des ventes ou son propre adjoint, ou bien avec deux ou trois autres personnes. Ce type de coalition au sommet dépassera rarement trois ou quatre personnes parce qu'il semble difficile d'élargir la poussée d'un souffle directeur sans en diminuer l'élan. Ce petit groupe fonctionnera souvent comme un sous-groupe au sein d'une équipe de direction donnée. Ce sous-groupe remplace un peu la fonction du chef vis-à-vis de l'équipe de direction.

En effet, ce qui ne manque pas d'en intriguer plusieurs dans de telles situations, c'est que cette association d'individus possède beaucoup d'attributs d'habitude réservés exclusivement au leader d'une organisation: unité d'action, point de référence pour la conduite de l'organisation, objet d'inspiration et d'identification pour les membres de l'organisation, etc. . . Cette caractéristique évoque l'enseignement de l'Eglise sur le fonctionnement d'un Dieu en trois personnes. Chacune des trois personnes exerce une action bien particulière, mais l'unité de la divinité est préservée par un mécanisme dont le mystère est objet de foi.

L'unité du leadership à travers l'action de plus d'une personne est aussi demeurée un phénomène bien mystérieux. On se demande ce qui peut bien cimenter dans un tout intégré des éléments aussi disparates d'un Drapeau et un Saulnier par exemple. Le phénomène a été approché systématiquement pour la première fois dans une étude intitulée "The executive Role Constellation" (3). On désigne sous le nom de constellation ce système de relations implicitement ordonnées autour d'un nombre restreint de personnes qui conduisent une organisation à la façon d'un chef.

Pour qu'une telle constellation prenne naissance entre des cadres de la haute direction d'une organisation, on identifie trois conditions spécifiques. Il faut d'abord qu'il y ait spécialisation de rôles chez ces personnes. Sans une sphère marquée de compétence particulière chez les cadres supérieurs, la direction générale aura l'allure d'un agrégat non différencié qui ne donne pas prise à l'échange implicite qui est à la base de toute constellation.

Il convient de remarquer en passant que cette situation de non spécialisation est souvent l'aboutissement du leadership égalitaire de groupe où chacun est responsable de tout et de rien. Comme deuxième condition, on signale la différenciation des rôles. Par exemple, un tel sera particulièrement doué pour tailler une place de choix à l'organisation dans le milieu, alors que l'autre possédera au plus haut point les qualités humaines qui permettent de maintenir à un niveau élevé d'harmonie les parties constituantes de l'organisation. On comprendra que sans cette différenciation chez les candidats à une constellation, la spécialisation conduira plutôt à la rivalité parce que l'on convoite les mêmes récompenses. Enfin on identifie comme troisième condition la complémentarité des rôles. On fait ici référence à la dynamique selon laquelle des cadres supéreiurs mobilisent leurs différences dans une coalition plutôt que dans une dispersion, ou pire dans une lutte de pouvoir. Cette troisième condition que je qualifierais plutôt "d'intégration" me semble constituer le noeud du phénomène alors que les deux premières conditions m'apparaissent comme des prérequis. Combien de fois voyons-nous cette situation d'une équipe restreinte de cadres supérieurs qui se complètent bien, mais qui pour des raisons inconnues ne parviennent pas à réaliser cette intégration dynamique que nous appelons constellation. C'est à partir de là, je pense, qu'il faut pousser plus loin l'étude mentionnée qui d'ailleurs se voulait avant tout explorative.

Lors d'une étude récente, j'ai effectué des observations dans deux organisations qui se distinguaient particulièrement par la façon dont l'intégration était fortement réalisée dans une constellation existante, et visiblement absente chez un groupe de trois cadres supérieurs.* Ces observations, jointes à plusieurs constatations dans diverses organisations m'amènent à proposer la condition générale suivante, sous-jacente à toute intégration.

Pour que deux ou trois dirigeants aux talents nettement diversifiés en arrivent à former un tout intégré conférant un leadership varié et unifié à l'organisation, il faut que les différentes variables qui confèrent un statut à quelqu'un s'agencent de telle façon que le statut attribué par tous à chacun soit mutuellement le même.

Prenons le cas le plus simple d'une constellation de deux individus où l'un se verrait l'égal de l'autre à cause de son âge, son degré d'instruction, sa seniorité et sa contribution particulière à l'organisation. Pour qu'une constellation prenne naissance, il faudrait que l'autre individu en faisant une évaluation implicite du premier soit prêt lui aussi à le considérer comme son égal. Dans le cas un peu plus compliqué d'une constellation à deux où l'un occupe nettement un rôle dominant, il faut que le numéro 2 place l'autre à un niveau plus élevé que lui sur des variables que lui-même considère importantes. Il faut aussi que la distance à laquelle il se place du numéro 1, corresponde à la distance à laquelle le numéro 1 lui-même le place.

* Une partie des données de l'étude a été recueillie et analysée par Monsieur Louis Roquet de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.

On voit tout de suite comment les contraintes augmentent chaque fois que l'on fait intervenir une personne additionnelle car, pour qu'il y ait intégration, il faut que l'on soit mutuellement d'accord sur le statut implicite de chacun. Autrement, la constellation ne fera pas long feu car les agissements d'un membre de la constellation, appuyés sur le statut qu'il s'attribue implicitement, apparaîtront vite suspects aux autres. Il sera ainsi remis à sa place. S'il accepte la chose, cela pourrait toutefois constituer une période de tâtonnements pouvant aboutir à la constitution d'une constellation. D'ailleurs la formation d'une constellation est rarement le fruit d'une négociation formelle mais quelque chose que l'on constate à un moment donné. On peut toutefois planifier certaines variables qui favoriseront la possibilité qu'une constellation émerge.

Tout le noeud de cette dynamique repose sur le jeu des variables qui confèrent un statut à une personne. Celles-ci peuvent être des attributs extérieurs comme l'âge, l'expérience ou l'instruction, ou bien des qualités personnelles comme la capacité de "trimer dur", la possession de tel ou tel talent, ou bien de telle qualité morale. Le jeu de forces qui aboutit ou non à une intégration tourne autour de la valeur particulière pour chacun d'attributs possédés par d'autres et du mépris vis-à-vis des attributs qui font défaut chez d'autres. Le système de valeurs des individus concernés est un élément important de convergence, mais aussi les intérêts particuliers que la contribution des autres peut nourrir d'une façon indispensable.

Ce qui complique le problème, c'est que cette évaluation implicite d'attributs possédés par d'autres varie d'une personne à l'autre. Par exemple, un tel qui est sans instruction accordera a priori un statut élevé à l'homme instruit alors qu'un autre dans la même situation aura les dispositions contraires. Il faut aussi considérer le choc de chacune des variables qui entrent dans la constitution d'un statut global. Certaines variables comme l'instruction qui permettent à des membres possibles d'une constellation de s'attirer mutuellement peuvent être complètement balayées par d'autres variables importantes qui les situent aux antipodes.

Ces considérations suggèrent combien la réalité sous-jacente à une véritable direction générale au pluriel est enchevêtrée. C'est pourquoi il était nécessaire de schématiser cette réalité complexe dans un cadre formel. Ce cadre formel n'a de valeur toutefois que s'il peut éclairer les situations concrètes de façon à ce qu'on puisse en tirer des guides pour l'action. Il nous faut pour le tester retourner à l'entreprise afin de voir comment on peut améliorer notre compréhension de ce qui facilite ou empêche l'existence de constellations au sommet.

FONCTIONNEMENT D'UNE CONSTELLATION

Le fonctionnement d'une constellation comporte une dimension qualitative qui a trait à la façon dont les membres se partagent le travail et une dimension quantitative qui concerne le degré d'attraction entre les membres, suffisant pour cimenter le tout.

Dimension Qualitative

La façon la plus documentée dont les membres d'une constellation se partagent implicitement le travail est la différenciation des rôles. Ainsi, dans l'étude "The Executive Role Constellation" qui portait sur la direction d'un hôpital, le leadership était assuré par trois personnes qui se partageaient la tâche de la façon suivante: le directeur général qui faisait le pont entre le milieu et l'hôpital par un comportement axé sur l'assertion et le contrôle; le directeur clinique qui s'occupait de la gestion interne de l'hôpital par un comportement remarquable par sa chaleur humaine; le directeur de la recherche qui se faisait le moteur de l'innovation dans l'institution par un comportement non pas tant marqué de chaleur que de camaraderie et d'égalitarisme. Une autre étude portant sur le président Wilson et son éminence grise le colonel House montre que Wilson était l'idéaliste alors que House était le réaliste (4). On pourrait suggérer une division analogue des rôles dans le duo Drapeau-Saulnier, Drapeau étant la figure visible qui bousculait les choses dans des élans créateurs, Saulnier étant le réaliste qui en coulisse se spécialisait plus à faire le lien avec le possible.

Le partage sur base de rôles n'est toutefois pas le seul pouvant présider à la division du travail entre les membres d'une constellation. Dans une des organisations que j'ai étudiées, le leadership était assuré par une consttellation de deux hommes qui se partageaient la tâche sur base de secteurs d'activités. Chacun s'occupait d'un secteur de clients dont il assumait la responsabilité finale, de la production des services à leur vente. Cette formule a le grand avantage de faciliter un bilan positif des relations entre les membres de la constellation car elle minimise les heurts. Elle présente aussi de sérieux risques. Elle peut mettre en danger l'unité de l'organisation surtout si l'entreprise grossit. Dans l'entreprise mentionnée, les deux dirigeants n'avaient pas de problème à se coordonner, mais certains des cadres qui étaient appelés à travailler uniquement avec l'un des deux dirigeants, avaient une vue tellement segmentée de l'entreprise qu'ils exercaient des pressions pour que leur secteur d'activités devienne un centre de profit. Ceci était assez difficilement concevable dans cette organisation, car il existait des liens réels entre les divers secteurs de l'entreprise. Le type de spécalisation et de différenciation des deux dirigeants avait insuffisamment amené ces cadres à considérer le point de vue d'ensemble de l'entreprise.

La différenciation sur base de secteurs d'activités est aussi plus fragile que sur base de rôles. Dans l'entreprise précitée, des changements dans le milieu avaient considérablement diminué l'importance du secteur de clients dont s'occupait l'un des deux dirigeants. Les bases mêmes de la constellation étaient chambardées et elles ne devaient effectivement survivre qu'à la suite d'un réalignement profond. Seules les réserves très grandes des ressources du dirigeant concerné avaient permis la survie de la constellation. La pertinence d'un rôle comme celui qui consiste par exemple à tenir ensemble une organisation est beaucoup plus durable que la pertinence d'un secteur d'activités qui est à la merci des transformations du milieu. Il est intéressant de noter que dans l'entreprise en question, le réalignement de la constellation semblait vouloir se faire sur base de rôles.

Les conséquences pour l'organisation de cette dimension qualitative du fonctionnement d'une constellation sont énormes. La division pour ainsi dire organique du travail entre les membres de la constellation assure au leadership de l'entreprise une plasticité qui est à la mesure de la variété des personnalités qui constituent la constellation. L'entreprise est non seulement en position d'affronter simultanément et avec brio des problèmes de type différent, mais aussi de mobiliser temporairement les ressources d'un membre de la constellation pour confronter un problème bien particulier qui se présente, soit de l'extérieur, soit de l'intérieur de l'entreprise. On ne saurait trop insiter sur l'importance stratégique de cet élément pour la permanence et la croissance de l'entreprise. Observer ce mécanisme en action fait penser à la succession des lanceurs à une joute de baseball qui interviennent selon leurs talents particuliers en fonction des péripéties importantes de la joute.

Ainsi dans l'entreprise mentionnée, l'évolution vers une spécialisation de rôles avait été amorcée à l'occasion d'une crise qui mettait en cause la croissance même de l'entreprise. Celle-ci se spécialisait dans la vente de services professionnels de haute qualité. Pour ce genre d'activités, les contacts entre les cadres de l'entreprise et les clients sont beaucoup plus personnalisés que la normale. Dans de telles circonstances, les cadres deviennent particulièrement sensibles au sens de leur valeur pour l'organisation et les retenir dans l'entreprise avec un niveau de motivation suffisante, présente un problème particulier. Pour intéresser les principaux cadres de cette entreprise non seulement à y demeurer, mais aussi à devenir les moteurs de sa croissance, les deux dirigeants leur avaient offert de devenir actionnaires. La proposition telle que formulée par les deux dirigeants souleva de sérieuses objections. A ce moment-là, la négociation avec les actionnaires éventuels fut assurée par celui des deux dirigeants qui était identifié comme un planificateur et un calculateur pouvant se dégager des contingences d'une situation, ainsi qu'un négociateur aguerri qui savait rester ferme tout en demeurant juste. Les discussions furent longues et ardues. Tout en faisant des concessions, notre dirigeant demeura inflexible sur des points qui selon lui mettaient en cause la philosophie même de l'entreprise. Il parvient quand même à obtenir un accord de principe sur le fait que les candidats accepteraient de devenir actionnaires.

Plusieurs questions demeuraient en suspens toutefois, et la tension était grande chez certains candidats qui affichaient une attitude très ambivalente, voire même négative vis-à-vis de l'entreprise. C'est à ce moment que l'autre dirigeant fit son entrée sur la scène. Il se distinguait par une grande habileté à bien saisir les données concrètes d'une situation et une sensibilité à la variable humaine qui débouchait vite sur une communication authentique. Comme des groupes différents d'intérêts s'étaient formés chez les futurs actionnaires, il s'appliqua à rencontrer chaque groupe en particulier, faisant bien saisir à chacun la dimension la plus positive des positions de l'autre. Lorsqu'il considéra que toutes les parties avaient suffisamment accompli de chemin, en ligne avec les objectifs de l'entreprise, il convoqua une réunion de tous les actionnaires anciens et nouveaux pour discuter des problèmes. C'était la première fois que toutes ces personnes se trouvaient ensemble. Des problèmes subsistaient, mais l'attitude de chacun était nettement plus positive que le premier jour où le deuxième dirigeant avait pris la relève. On ne parlait plus de quitter l'entreprise car l'attention était maintenant canalisée vers son avenir. Peut-être le commentaire d'un des actionnaires les plus récalcitrants saura-t-il résumer avec le plus d'éloquence l'impact respectif des deux dirigeants: *"Je pense qu'ensemble X et Y ont été très bien. Ils ont toute mon admiration pour la façon dont ils ont mené l'affaire. Au début, c'est X qui a pris la chose en main. Après, ils se sont "passés le buck" quand on est arrivé à une impasse. . . X a toujours tiré très fort vers sa solution, même trop fort, mais il a toute mon admiration pour son leadership. On sentait bien que Y travaillait dans le même sens que lui, mais dans sa façon de s'y prendre, il visait à ce que l'on débouche sur une solution qui serait acceptée par tous. . . Il y a beaucoup de choses que je considère nettement insuffisantes après tant de temps investi sur cette question, mais mon attitude demeure positive parce que l'on a toujours porté une grande attention à tout ce que l'on disait. Toutes nos propositions ont été examinées avec sérieux".*

Comme ce dernier commentaire le laisse soupçonner, la variété du leadership d'une constellation lui confère non seulement une grande plasticité vis-à-vis des problèmes qui confrontent l'organisation, mais aussi un riche rayonnement vis-à-vis des cadres de l'entreprise. La division du travail des membres de la constellation acquiert une valeur symbolique qui déborde le cadre de leurs responsabilités formelles. L'impact particulier de leurs contributions respectives trouve des résonances précises à travers le faisceau des motivations qui façonnent l'attachement des cadres à l'entreprise. Un tel sera particulièrement stimulé par l'action créatrice du dirigeant qui suscite constamment des défis nouveaux. Tel autre sera particulièrement touché par l'humanité du dirigeant qui suscite chez lui un sentiment d'appartenance bien personnel. Chez le même cadre, l'ambition peut trouver son compte au contact d'un dirigeant agressif et exigeant, mais le sens élevé de sa propre valeur appelle aussi la nécessité d'être écouté par un dirigeant compréhensif. C'est là une caractéristique significative de la constellation, que de pouvoir produire une inspiration non seulement très variée mais en plus, aussi personnalisée que celle d'un leader.

Dimension Quantitative

On a examiné à date ces ingrédients présents dans une constellation qui fonctionne. Il faut aussi considérer la charge énergétique qui mobilise les ingrédients et fait fonctionner la constellation.

C'est un lieu commun de dire que les contraires s'attirent, mais la mise en présence de personnes différentes ne produit pas nécessairement d'attraction. Il faut donc des conditions bien particulières pour que la différenciation devienne de soi un facteur d'intégration entre les membres d'une constellation. Il faut d'abord que le comportement de chacun soit compatible avec les conceptions de tous sur ce qui apparaît fondamentalement désirable dans la vie, surtout pour les points qui trouvent substance dans le travail. On touche alors à la convergence des systèmes de valeurs des individus. Ainsi dans l'entreprise précitée, il était remarquable de voir combien chacun des deux dirigeants accordaient de l'importance à la haute qualité d'un travail, à la probité et à la variable humaine. Sur ce dernier point, il est intéressant de noter que chez l'un des deux dirigeants cette variable faisait l'objet d'une préoccupation authentique qu'il verbalisait facilement, alors que chez l'autre elle était sans cesse présente dans un mode de vie; rarement parlait-il de cette variable, il la vivait simplement. Les succès de ce dernier sur le plan humain se traduisaient par un climat qui était hautement apprécié de notre premier dirigeant, étant donnée son système de valeurs, surtout qu'il devait implicitement réaliser ses limites sur ce plan. Ceci était bien sûr un élément important du statut qu'il conférait à notre deuxième dirigeant. Ce dernier, en retour appréciait beaucoup que l'autre se préoccupe de cette variable. Donc en autant que la variable humaine intervenait, la différenciation des deux dirigeants concourait à leur intégration parce qu'elle actualisait davantage une partie de leur système de valeurs.

Il est parfois suffisant qu'il n'y ait pas contradiction sur des valeurs fondamentales. Ce qui prédomine alors c'est la contribution des autres membres de la constellation à la réalisation de ses intérêts propres. Dans ce cas, la base de l'attraction n'est pas tellement ce que chacun est, mais ce qu'il apporte. Ce lien sera d'autant plus solide que la différenciation des autres par rapport à chacun sera indispensable. Dans la mesure où un membre de la constellation devient moins indispensable aux autres, il peut alors glisser de la constellation pour ne devenir qu'un cadre administratif comme les autres membres de la direction. On devine ici une autre raison pour laquelle les constellations se limitent à un groupe restreint d'individus: il faut que chacun des membres concoure aux intérêts de chacun des autres et qu'il y ait le moins de double-emploi possible dans les contributions. En effet, le nombre des personnes de la constellation agumente la dilution du pouvoir de chacun; un double-emploi est douteux et ne rapporte pas.

Dans l'organisation déjà mentionnée, les deux membres de la constellation au sommet avaient des orientations de carrière absolument différentes, même s'ils se rejoignaient sur certaines valeurs fondamentales. L'un espérait voir l'entreprise exercer une action internationale considérable, ce qui ouvrirait de nouveaux débouchés à sa croissance. L'autre avait un plan ambitieux de réalisations concrètes palpables qui porteraient le sceau de l'entreprise. Ces objectifs précis partaient d'ambitions personnelles absolument différentes. Elles se rencontraient cependant car en développant les activités internationales, l'un rapprochait de la réalité les ambitions de l'autre et vice versa. On se conférait ainsi mutuellement par le fait même un statut élevé.

Il ne faut donc pas ramener l'intégration d'une constellation à la seule considération des valeurs de ses membres. Le ciment peut aussi être constitué d'objectifs différents qui s'agencent mutuellement à la façon d'une coalition d'intérêts. Il ne faudrait pas toutefois confondre une constellation avec une simple coalition d'intérêts. C'est plus riche que cela car c'est moins circonstancié et ça regarde toujours l'exercice même du leadership, non sa poursuite.

Les constellations naissent et disparaissent. D'autres arrivent presque à naître sans que les principaux acteurs ne se doutent de ce qui aurait pu leur arriver. Il semble donc utile de regarder non seulement les forces d'attraction entre les éléments de la constellation, mais aussi les mécanismes qui permettent à un équilibre de s'établir et de se maintenir.

Une constellation paraît se maintenir en équilibre en référence à un contrat implicite qui lie les parties entre elles. C'est comme si les bénéfices de chacun avaient été établis en fonction de son apport respectif. L'observateur qui s'attarde à voir fonctionner une constellation finit par constater l'existence de cet agenda caché, mais réel qui préside aux échanges entre les membres de la constellation. Les termes de ces "transactions" entre les parties sont les suivants: les bénéfices que chacun retire, les coûts qu'il doit supporter et les investissements qui constituent son apport (5). Une constellation pourra naître et se maintenir seulement si le rapport entre ces éléments demeure acceptable pour chacun de ses membres.

Ainsi dans l'organisation qui nous est maintenant familière, les bénéfices de l'un des membres de la constellation comprenaient entre autres les éléments suivants. Il contemplait avec fierté la croissance considérable qu'avait amené à l'entreprise sa capacité de voir grand. Il était aussi important pour lui de constater le défi qu'il se voyait capable de créer et d'entretenir chez des cadres extrêmement talentueux. Il n'était pas insensible non plus au statut que lui conférait dans le milieu l'image d'un homme qui avait contribué à créer cette réussite que constituait l'entreprise. Dans l'exercice quotidien de sa tâche, la spécialisation de l'autre dirigeant lui permettait de se consacrer presqu'uniquement aux aspects "structurables" de l'entreprise dans lesquels il pouvait se réaliser avec satisfaction.

Son action spécifique dans l'organisation n'était toutefois pas seulement source de récompenses. Il devait aussi constater que certaines lignes de communications lui demeuraient fermées parce qu'on le craignait. Ceci le touchait d'autant plus qu'il attachait de l'importance à la variable humaine. Alors que je lui faisais remarquer que certains futurs actionnaires avaient eu du mal à bien présenter leur point de vue durant leur rencontre avec lui parce qu'il les impressionnait trop, il répondait d'un air désappointé: *"Et moi qui attache tant d'importance à la communication"*. Mais instinctivement, il cachait mal son impatience devant les méandres qu'il faut souvent traverser si l'on veut authentiquement insister sur la variable humaine. On sentait chez lui un désir retenu de travailler seul.

L'autre dirigeant expérimentait la plupart de ses coûts et bénéfices autour de la façon très personnalisée dont il s'acquittait de sa tâche. Avec les clients cette approche lui permettait de se faire des amis dont certains avec qui il était devenu très lié. Par contre les rencontres sociales taxaient sa vie familiale qui avait pour lui une très grande importance. Il savait enjoliver sa vie des avantages financiers que lui procurait sa présence à la constellation, mais il vivait souvent dans l'inquiétude vis-à-vis des implications financières des projets expansionnistes de l'autre dirigeant. D'autre part, il appréciait beaucoup que ce dernier s'acquittât de tâches désagréables qui forçaient le réalisme chez les cadres subalternes. Il était content des résultats, même s'il était réticent devant les méthodes employées par son partenaire.

Ces quelques points ne constituent qu'une présentation incomplète des coûts et bénéfices que représentait pour ces deux dirigeants leur association au sommet. Elle est suffisante pour suggérer que chacun se retrouvait avec un bilan positif. En d'autres termes, chacun retirait de la constellation plus qu'il n'en donnait. Ce surplus que l'on pourrait qualifier de "synergie" est une caractéristique de toute constellation. Il résulte en grande partie de la qualité de la différenciation entre les membres. La présence d'un membre est d'autant plus un bénéfice pour les autres que ce qu'il apporte est complémentaire à ce qu'ils ont à offrir. Ainsi chaque membre augmente le bénéfice des autres par une contribution inédite à l'ensemble et il diminue le coût des autres en leur permettant d'éviter certaines activités personnelles moins gratifiantes. Même si la division du leadership implique une dilution certaine du pouvoir, chaque membre doit y trouver plus de bénéfices que s'il était seul. L'analogie avec le troc économique est frappante, sauf qu'ici les denrées de l'échange sont intangibles, beaucoup plus complexes et insaisissables.

Quand bien même on pourrait réduire cet échange réel à des dimensions plus palpables, on aurait encore un tableau incomplet de l'équilibre d'une constellation. Il faut non seulement que la marge des bénéfices et des coûts soit positive, il faut aussi que cette marge se situe dans un rapport acceptable vis-à-vis des investissements de chacun.

Ces investissements sont constitués par des caractéristiques passagères comme l'achalandage auprès de certains clients et par des attributs incrustés dans l'individu comme l'âge, le degré d'instruction, la seniorité dans l'entreprise, les réalisations antérieures et même la race et la religion. Le bilan implicite des coûts et bénéfices de chaque membre d'une constellation se fait toujours en référence à ces investissements ou "input" particuliers.

Ce qui frappe le plus dans cette relation implicite entre bénéfices nets et "input", c'est que le rapport ne se fait pas en termes absolus, mais relatifs. Un tel, par exemple, sera satisfait du rapport existant entre ce qu'il retire en fin de compte de sa situation et ce qu'il y investit; pourtant le même rapport de variables rendra parfois cet individu insatisfait au voisinage d'un autre individu qui a un bilan plus élevé que le sien. C'est qu'il s'estime implicitement lésé du fait que les investissements rapportent moins chez lui que chez l'autre. Le même cas peut se présenter chez l'individu qui en voit un autre accéder à une position de fait égale à la sienne. Même s'il reçoit beaucoup, il sera disposé négativement s'il considère implicitement que ses investissements sont sous-évalués ou que les investissements de l'autre sont surévalués. Une constellation ne peut naître ou se maintenir dans de telles circonstances.

Il y aurait évidemment tout un article à écrire sur la psychologie de comparaison dans l'entreprise. On pourrait ainsi expliquer des départs fracassants d'exécutifs pourtant choyés par leur entreprise ou bien des abdications subites qui suivent certaines nominations. Qu'il suffise de noter ici que le fonctionnement d'une constellation n'échappe pas à cette dimension. Chaque membre de la constellation établit un rapport implicite entre les bénéfices et les investissements de chacun. C'est seulement dans la mesure où ces rapports coïncident qu'une constellation peut naître et se maintenir. Par exemple, dans l'entreprise mentionnée où les deux dirigeants fonctionnaient comme des égaux, il n'était pas négligeable qu'en plus de l'agencement de leurs contributions respectives, ils aient commencé ensemble, bâti l'entreprise ensemble, et qu'ils aient acquis exactement les mêmes qualifications professionnelles.

Ces attributs permanents sont un important facteur de la durabilité des constellations. Ils peuvent même faire échec pendant un certain temps à l'évolution des contributions respectives chez les membres de la constellation. Cela introduit un flottement dans le mécanisme qui offre la possibilité à celui qui perd du terrain de redorer son blason. Ce n'est pas toujours possible. L'évolution du milieu peut diminuer d'une façon tellement irrévocable la contribution d'un membre que l'équilibre des échanges présidant à la constellation est détruit. Très souvent la brisure sera consommée par l'action venant des cadres subalternes. Ceux-ci seront amenés à moins faire affaires avec tel membre de la constellation. Ils ne feront ainsi qu'amplifier sa baisse de statut car être sollicité pour des directives est une source importante de statut. Très souvent cela conduit à des tentatives à peine voilées pour diminuer le statut formel de l'individu concerné.

La modification du milieu n'est pas le seul facteur qui peut disloquer une constellation. Il y a aussi la modification dans l'équilibre des motifs chez les membres de la constellation. Ainsi dans l'étude des relations entre le président Wilson et le colonel House, les données suggèrent que ce dernier avait besoin de fuir la trop grande visibilité et qu'il devait insérer dans un lien de subordination étroit l'exercice du pouvoir. Il semble que la proximité même du pouvoir, jointe à certains changements d'attitudes chez le président Wilson, ait réveillé chez lui certaines forces affirmatives qu'il ne pouvait plus tenir en échec. Il ne pouvait plus y avoir de numéro 1 et de numéro 2; la constellation finit par s'effrondrer.

Si des constellations disparaissent, d'autres ne voient jamais le jour, alors que bien souvent la complémentarité des talents en place semblerait le commander. Pourtant le courant ne passe pas. L'organisation est alors privée de tout le surplus qu'engendre l'émergence d'un leadership unifié au pluriel. Il est possible d'identifier certains facteurs qui sont très souvent responsables de ces occasions perdues.

OBSTACLES À L'EXISTENCE DE CONSTELLATIONS

La situation de l'entrepreneur

Il n'y a peut-être pas de personnage plus séduisant dans le monde de l'entreprise que cette catégorie d'hommes, bâtisseurs de nouveau, qu'on appelle entrepreneurs. Il n'y a peut-être pas non plus de personnages qui aient autant de difficultés à retenir des compétences marquantes avec qui ils peuvent effectivement diviser leur leadership. Considérons l'exemple suivant qui est assez typique.

L'entreprise X devait son existence à l'ingéniosité de son président qui avait su déceler bien avant les autres la demande pour un produit nouveau de consommation. À partir des ressources nécessaires pour fabriquer le produit, l'entreprise avait graduellement diversifié ses opérations de telle sorte que la gamme de ses produits était considérable, même si l'entreprise demeurait petite. Un personnage clef vint bientôt s'ajouter au président en la personne du gérant de production. Un sens aigu de la technique lui permettait d'organiser sur une base très économique la fabrication sur spécifications de cette entreprise. Il pouvait bien souvent résoudre les problèmes techniques des clients qui faisaient régulièrement affaires avec lui. Son sens de l'organisation lui permettait de seconder efficacement l'ingéniosité du président. D'autre part, il était comme ce dernier centralisateur, jaloux de son autorité, et intolérant vis-à-vis de tout contrôle. Lorsqu'il demanda au président de pouvoir participer à la capitalisation de l'entreprise, celui-ci refusa et le gérant de production quitta l'entreprise peu après.

Pour qu'une constellation naisse, il aurait fallu que ces deux hommes se rejoignent sur une conception de leurs relations de patron-subordonné.

L'input que représentait pour le président le fait d'avoir mis sur pied l'entreprise lui faisait se conférer un statut le plaçant à une grande distance du gérant de production. Cette distance était beaucoup plus grande que celle acceptable à l'ambitieux gérant. D'autres données sur le président révèlent qu'il avait été extrêmement important pour lui à un moment de sa vie d'échapper à la volonté de son père. Ce fait était en conformité avec son incapacité de supporter la rivalité avec une personnalité volontaire et dominatrice, ce qui était le cas de son gérant de production. Étant donné ce qu'était chacun des deux personnages, la différenciation n'était pas assez marquée pour qu'une constellation émerge.

Ces observations trouvent un écho frappant dans une étude portant sur les caractéristiques de l'entrepreneur. Cette étude montre que la vocation d'entrepreneur est souvent enracinée dans le désir d'échapper à une figure d'autorité dont on ne veut pas dépendre (6). Cette dynamique rendrait particulièrement difficile la coalition avec une personnalité forte.

Ce que l'on observe le plus souvent chez l'entrepreneur, c'est la contrepartie du départ d'hommes marquants. C'est l'existence d'une constellation d'un type bien particulier dont le centre est formé d'une étoile autour de laquelle gravitent des éléments qui n'en sont que des réflexions partielles ou des prolongements administratifs. Il y a intégration bien sûr et le tout fonctionne dans un même élan, mais on ne peut parler vraiment de constellation au pluriel. La distance entre le président et les autres est trop grande pour qu'il y ait un réel trafic à deux sens. Dans ce cas, la constellation n'est guère plus plastique stratégiquement que la personnalité du président. Ce fait peut s'appliquer même aux grandes entreprises, comme l'illustre la succession des équipes de direction autour de Henry Ford 1er, qui toutes reproduisaient aux divers échelons de l'entreprise les forces et les faiblesses du fondateur souverain.

Entre le départ de personnalités marquantes et la constellation au singulier, d'autres avenues sont sûrement ouvertes à l'entrepreneur à condition que le choc des personnes se fasse en des points de sa personnalité qui non seulement donnent prise à une différenciation mais aussi à une différenciation qu'il peut valoriser. Ceci n'est pas facile à réaliser car les bénéfices encourus sont toujours réalisés au prix d'une certaine dilution du pouvoir. J'ai même vu un président qui donnait nettement l'impression de freiner inconsciemment la croissance de son entreprise comme pour s'assurer de n'en pas perdre le contrôle.

Ce qui est difficile en temps normal devient encore plus compliqué, si le fils du président est présent dans l'entreprise. Ce cas relativement fréquent mérite qu'on s'y attarde.

Le père et le fils

Paradoxalement, la présence du fils dans l'entreprise empêche souvent de s'attaquer au problème du leadership solitaire parce que cette présence permet de régler le problème en surface. On peut ainsi contourner le problème parce qu'on semble l'avoir solutionné.

Ainsi, un président âgé de compagnie représentait bien le prototype de l'entrepreneur vis-à-vis de son entreprise. Cette compagnie était une extension de lui-même et il y était tellement identifié dans toute sa totalité qu'un partage effectif de leadership semblait quasi impossible. En surface, il paraissait pourtant très ouvert à l'égard de son fils qui oeuvrait depuis quelque temps dans l'entreprise. Il envisageait avec sérénité de léguer sa compagnie à son fils. . . mais à sa retraite ou à sa mort, c'est-à-dire quand la compagnie ne serait plus lui-même et qu'elle ne lui servirait plus à se prouver. Léguer ou partager sa compagnie de son vivant encourait semble-t-il un coût trop élevé. Peut-être la vue de ce fils plein d'élan, en lui renvoyant une image passée de lui-même, rendait-elle encore plus cuisante toute action qui le dépouillait. Entre-temps, il avait conscience de partager son pouvoir en planifiant le transfert d'autorité à l'héritier qui à ce moment cessait d'être un concurrent. Il n'y avait pas de constellation véritable entre le père et le fils. Le fils assumait simplement ce que délaissait son père. Le statut d'héritier était loin de correspondre au rôle que convoitait un fils ambitieux et dynamique.

L'entreprise familiale

Le manque d'intégration véritable autour d'un rôle spécifique du fils et du père constitue un cas particulier d'une situation d'ensemble que l'on rencontre souvent dans l'entreprise familiale.

On retrouve souvent parmi les cadres de l'entreprise, des personnes ayant un lien de parenté quelconque, que ce soit des frères, des oncles, des beaux-frères, etc. . . La présence de chacun peut se rattacher à un développement isolé dans la petite histoire de l'entreprise et de la famille. Au lieu d'une constellation, on assiste fréquemment à une juxtaposition plus ou moins cahotique de toutes ces personnes, au milieu de cadres venus de l'extérieur. Ces personnes se sont trouvé un modus vivendi qui rend la vie tolérable pour chacun et permet à l'entreprise de fonctionner. Les rivalités parfois intenses sont masquées par toutes sortes de mécanismes qui les endorment sans les éteindre et surtout sans les canaliser constructivement: titres pompeux, bureaux plus ou moins spacieux, etc. . . L'entreprise fonctionne avec un minimum acceptable de bonne entente, un minimum de remarques aigres-douces, mais aussi un minimum d'utilisation des talents. On ne peut parler de poussée intégrée dans un souffle directeur qui pourrait faire la différence entre l'excellence et la simple compétence.

Cette situation débouche d'habitude sur la formation de coalitions rivales. Elle peut aussi aboutir à la formation d'une véritable constellation au sommet. Ceci est plus rare, car trop de gens qui ne cadreraient pas dans la constellation ont le pouvoir de l'empêcher. L'artisan d'une telle transformation doit posséder le pouvoir transcendant qui lui permette de démêler et de réagencer le statut conféré par les liens de parenté et le statut qui s'établit à partir d'investissements dans l'entreprise. Là où j'ai vu la chose se réaliser, ce fut sous l'impulsion de forces extérieures à la famille.

Ces remarques ne constituent pas dans mon esprit un anathème de l'entreprise familiale. Contrairement à ce que l'on pense souvent, je ne crois pas que la famille soit nécessairement une source de faiblesse pour l'entreprise. Si elle se trouve au coeur d'un sain rituel qui canalise l'émulation, elle peut fusionner des forces avec un rare impact. L'exemple des Kennedy et d'autres familles célèbres sont là pour nous rappeler cette possibilité.

Position assignée et rôle naturel

L'entreprise familiale constitue un exemple frappant du problème qui peut exister entre la position assignée à un cadre de par son rang dans la famille et le rôle spécifique vers lequel il tend de par ses caractéristiques propres. Mais une situation analogue peut se présenter dans l'entreprise non familiale par la façon dont s'agencent la position formelle assignée à des cadres supérieurs et le rôle que ceux-ci sont naturellement portés à jouer. Une différenciation quasi parfaite des talents peut parfois conduire à une désintégration plutôt qu'à une intégration de l'équipe directrice si on ne prend pas certaines précautions. L'exemple suivant met en relief cette situation.

Il s'agit d'un navire de transport de marchandises faisant partie d'une flotte commerciale.* Le capitaine se distinguait par la sympathie qu'il savait inspirer autour de lui, ce qui allait de pair avec une politique plus humaine qu'il tentait d'instaurer sur son bateau. Peu après l'arrivée du capitaine sur le navire, le second fut remplacé par un homme dont la personnalité tranchait nettement sur celle du capitaine. C'était un homme d'une grande discipline personnelle et d'une grande fermeté. Sans être tatillon, il ne s'embarrassait pas de sentiments en poussant les hommes à un effort soutenu. Il était apte à déceler et à corriger les négligences qui sur un bateau peuvent avoir des conséquences sérieuses. Alors que le bateau était aux amarres, un grave ennui mécanique surgit qui devait déclencher une crise du leadership sérieuse. Comme le chef mécanicien ne parvenait pas à réparer la panne, il alla voir le capitaine qui lui promit de lui accorder son appui face aux réprimandes possibles venant du siège social.

* Cet exemple est développé dans le cas S.S. Cowrie, ICH 3H32, EA-A 247.

Alors que la situation se détériorait, les rappels constants de l'officier en second auprès du chef mécanicien devant son apparente incapacité ou mauvaise foi, demeurèrent sans effet. Exaspéré, le second finit par loger une plainte au siège social, même après une exhortation du capitaine au chef mécanicien.

Comme c'était l'homme compréhensif et bienveillant qui était le numéro 1, les hommes sentaient qu'il pouvaient passer outre en fin de compte à la discipline sévère exercée par le numéro 2. Au lieu de s'intégrer, les deux contributions respectives qui représentaient une combinaison rêvée pour cette situation, se détruisaient mutuellement. Les subordonnés faisaient détruire par le capitaine l'autorité du second en allant chercher les adoucissements et le soutien qui neutralisaient les directives de ce dernier. Il n'est donc pas surprenant qu'une constellation n'ait jamais émergé entre ces deux hommes qui se complétaient. En somme, les subordonnés activaient la différenciation dans le sens d'une discontinuité en poussant à leur avantage l'agencement de la position formelle et du rôle naturel.

Le capitaine et le second ne pouvaient certes pas changer leur position et leurs penchants respectifs, mais ils auraient pu prendre certaines précautions. Après s'être entendus sur certains objectifs, ils auraient peut-être pu se définir des actions respectives permettant au capitaine d'investir les actes du second de légitimité en se gardant d'intervenir directement auprès des hommes, mais en demeurant essentiellement lui-même dans ses rapports avec le second.

EN CONCLUSION

Cet article a tenté de montrer comment le leadership d'une organisation peut être divisé et demeurer unifié. Le concept de constellation va plus loin que la simple délégation des pouvoirs. Il ne s'agit pas de minimiser l'importance très grande pour un chef d'entreprise de déléguer des responsabilités. Il s'agit plutôt de constater aussi qu'il faudra toujours quelqu'un pour assumer le leadership des décisions majeures et des orientations importantes. On a examiné comment ce leadership peut se subdiviser tout en conservant son élan. On y a vu un facteur important de la permanence et de la croissance d'une entreprise.

On pourra rarement créer une constellation de toutes pièces. Le directeur d'une entreprise pourra toutefois en favoriser l'émergence par la façon dont il recrutera ses cadres supérieurs. La règle d'or ici est de savoir s'arrêter de temps à autre pour faire une honnête introspection de soi-même, surtout lorsque l'on songe à aller chercher du sang nouveau à la direction générale. L'analyse précédente suggère que le dirigeant mettra les chances de son côté s'il cherche le type d'individu susceptible de jouer un rôle clairement identifiable, foncièrement différent du sien, mais suffisamment rapproché de lui sur des choses qui lui tiennent à coeur pour que cet individu puisse s'intégrer à son action.

Il faudra aussi procéder à une analyse poussée du milieu ambiant car il faut se rappeler que c'est par ses transactions avec le milieu qu'un individu se bâtira une valeur pour le dirigeant.

Pour arriver à une considération sérieuse de ces points, il faut évidemment avoir une connaissance un peu plus que superficielle de soi-même. Il est sûr que dans de telles circonstances, les commentaires d'un conseiller désintéressé peuvent être d'une grande utilité.

Cette suggestion semble bien élémentaire; pourtant, combien de fois est-ce le dernier type de questions que l'on se pose quand on engage un cadre à la haute direction. On s'attache uniquement aux qualifications techniques du candidat, laissant la chance seule décider s'il y aura mariage ou non.

Il me semble très important de souligner que cette approche ne demande pas aux dirigeants d'entreprise de se changer eux-mêmes pour répondre plus adéquatement aux besoins de leur organisation. Il ne s'agit pas de demander à un dirigeant de devenir 9.9 par exemple, alors qu'il est classifié 3.6 sur une grille de variables. Personnellement, je ne crois pas que l'on puisse foncièrement changer à trente ou cinquante ans la personnalité d'un individu qui s'exprime par un style donné. Il faut, je pense, se contenter de provoquer des réflexions comme celles suggérées dans cet article par exemple. C'est à l'individu ensuite de s'utiliser au mieux à partir de la meilleure connaissance possible de lui-même. Il pourra ainsi identifier ses points forts et ses points faibles. S'il peut le faire, même dans une mince mesure, il aura déjà accompli un grand pas, car je pense que l'on est plus déterminé par ce que l'on ne sait pas que par ce que l'on sait.

Plus attentif à certaines de ses particularités, le dirigeant sera amené à surveiller certains de ses élans plutôt que d'autres, à s'entourer de certaines personnes plutôt que d'autres, choses fort possibles à cinquante ans comme à trente ans.

Évidemment les personnes varient dans leur possibilité de passer à l'action à partir de leurs réflexions. Il n'en reste pas moins qu'une réflexion sérieuse peut singulièrement élargir les possibilités de choix. En présentant une analyse de certaines réalités, cet article avait comme but modeste d'enrichir quelque peu la matière brute que façonne cet artiste de l'action qu'on appelle dirigeant d'entreprise.

RÉFÉRENCES

1. Edward D. Hollander et al, **The Future of Small Business,** Frederick A. Praiger, Washington, 1967.

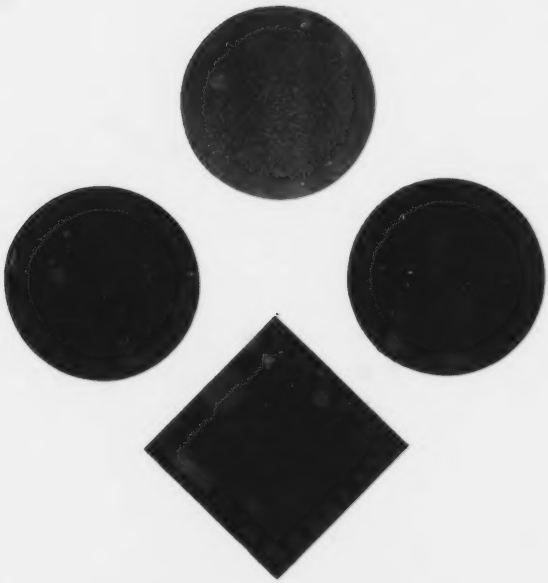
2. Anne Jardim, **The First Henry Ford, A Study in Personality and Business Leadership,** The Mit Press, Cambridge, 1970.

3. R.C. Hodgson, D.J. Levinson, A. Zaleznik, **The Executive Role Constellation, An Analysis of Personality and Role Relations in Management,** Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston, 1965.

4. Alexander and Juliette L. George, **Woodrow Wilson and Colonel House, A Personality Study,** Dover Publications, New York, 1964.

5. Ce schème conceptuel est inspiré du sociologue George C. Homans dans son livre **Social Behavior, its Elementary Forms,** Harcourt Brace and World Inc., New York, 1961.

6. O.F. Collins, D.G. Moore, D.B. Unwallia, **The Enterprising Man,** M.S.U. Business Studies, East Lansing, 1964.



l'intégration de sang nouveau:

le cas du diplômé d'université

LA P.M.E. ET LE DIPLÔMÉ D'UNIVERSITÉ: UN MARIAGE IMPOSSIBLE?

Au cours de leur évolution, les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) se trouvent confrontées, un jour ou l'autre, avec des problèmes de croissance, de réorientation et de survie qui font éprouver certains malaises aux bâtisseurs de la première heure. De sa propre initiative, ou à la suggestion d'un conseiller de l'extérieur, le chef d'entreprise désire alors introduire du sang neuf dans son organisation et il pense à recruter un candidat doté d'une formation académique poussée et moderne.

Parallèlement, on remarque dans les facultés ou écoles d'administration un intérêt croissant pour la P.M.E. Des cours nouveaux ont été inscrits aux programmes en ce sens et de nombreux étudiants, souvent parmi les mieux doués et les plus ambitieux, manifestent leur préférence pour faire carrière dans une petite entreprise. Ils y voient l'occasion de prendre plus d'initiatives et d'être mêlés plus étroitement à la gestion.

Dans la pratique pourtant, les finissants des universités se retrouvent, en grande majorité, dans les grandes entreprises et les organismes gouvernementaux. Peu de diplômés s'introduisent effectivement dans une P.M.E. et, lorsque cela se produit, on constate souvent que l'entreprise et le diplômé n'en tirent pas tous les bienfaits qu'ils escomptaient. Il suffit d'avoir assisté à quelques colloques réunissant des hommes d'affaires et des étudiants pour savoir comment le passage d'un diplômé d'université dans certaines P.M.E. a laissé un arrière-goût amer. Plusieurs chefs d'entreprise évoquent cette expérience avec agressivité et leur conclusion est claire: *"L'époque du déroulement des tapis rouges est terminée. Le diplômé va entrer dans l'entreprise par la petite porte et c'est aves mes subalternes qu'il va travailler, même s'il s'attend à être tout de suite près du président"*. D'autres vont encore plus loin: *"Jamais plus un diplômé ne remettra les pieds dans mon entreprise! "*

Il est bien connu que la survie d'une entreprise est liée à sa capacité d'attirer, de conserver et de stimuler des dirigeants capables de présider à son évolution. Dans le contexte actuel, ces dirigeants ont de plus en plus besoin d'avoir été formés aux principes modernes de gestion. Il semble tout naturel de les recruter parmi ceux qui ont fréquenté l'université.

Ce texte est de Mme Francine Giasson et de M. Pierre Laurin avec la collaboration de M. André Dostie.

La complémentarité entre la P.M.E. et le diplômé d'université semble, en effet, évidente. D'une part, il y a l'expérience des complexités concrètes; d'autre part, une approche systématique de la gestion. Aux connaissances pratiques de l'un répondent les connaissances théoriques de l'autre. Ces éléments semblent s'appeler mutuellement et laissent présager une association extrêmement bénéfique pour les deux parties. Cependant, s'il y a quelques fréquentations entre la P.M.E. et le diplômé d'université, la lune de miel est habituellement de courte durée et le mariage durable est très rare.

De part et d'autre, on a l'habitude de citer un certain nombre de raisons pour expliquer ces échecs. On entend souvent dire: *"les universitaires sont des rêveurs, ils voudraient tout chambarder, ils sont prétentieux et voudraient prendre la place des plus vieux"*. Le jeune, lui, affirmera: *"les chefs d'entreprise sont paternalistes, ils ne veulent rien céder de leur pouvoir de décision, il n'y a pas moyen de travailler de façon méthodique dans une P.M.E. où les règles les plus élémentaires de la gestion ne sont pas observées"*. D'autres parlent de résistance au changement, de conflit de génération ou de conflit de personnalité.

Ces explications sont-elles valables? Rendent-elles compte de toute la réalité? Le présent article tente d'apporter quelques lumières sur ce sujet. Intrigués par l'ambivalence de la situation – complémentarité évidente entre la P.M.E. et le diplômé d'université et extrême difficulté à tirer de cette complémentarité des effets bénéfiques et durables – nous avons voulu étudier la dynamique des relations qui s'établissent entre l'entreprise et le diplômé. C'est dans ce but que nous avons procédé à l'observation et à l'analyse en profondeur de trois cas concrets.

Dans chacun des cas, un membre de notre équipe a passé une dizaine de jours dans l'entreprise choisie. Il a observé les gens au travail, assisté à des réunions, interviewé les personnes reliées à sa préoccupation. Évidemment, cette approche clinique ne nous permet pas d'élaborer des lois générales, des axiomes ou des recettes. A nos yeux, elle a le mérite d'être profondément enracinée dans la réalité et de pouvoir stimuler la réflexion de ceux qui, dans d'autres contextes, se trouvent confrontés avec les mêmes préoccupations: dirigeants d'entreprise, étudiants et diplômés, professeurs d'université.

A la différence de l'étude statistique qui permet d'établir les caractéristiques d'une réalité que l'on peut cerner par des chiffres, notre étude s'attache à un niveau de relations dont la dynamique est perçue par une observation en profondeur. Le même niveau de relations ne peut se reproduire deux fois comme en physique, mais la généralité de nos conclusions concerne la dynamique de relations de même ordre. Il va de soi que l'observation est guidée par un schème conceptuel rigoureux permettant d'ordonner les faits observés et de stimuler leur signification qu'elle soit anticipée ou non.

Nous nous écartons délibérément de l'approche normative qui consisterait à formuler des façons idéales de procéder. De plus, nous sommes conscients de ne présenter qu'une vision très partielle de la réalité. Ainsi, nous ne tentons pas d'étudier comment le niveau de compétence de chaque diplômé a été relié à son succès ou à son échec. Il est bien sûr que nous ne voulons pas minimiser l'importance de facteurs aussi déterminants que celui-là. Notre objectif est simplement plus limité: parmi les variables impliquées dans l'introduction d'un diplômé au sein de l'entreprise, nous désirons mettre en évidence celles qui sont liées à la dynamique des relations entre les personnes et les groupes.

Les trois entreprises étudiées sont engagées, à divers titres, dans la fabrication. Deux d'entre elles sont dirigées par leur président-fondateur et l'autre, dont le président actuel est le fils du fondateur, est dirigée dans les faits par un directeur général étranger à la famille. Deux entreprises sont situées en milieu rural et une à Montréal. Deux d'entre elles ont recruté un diplômé en sciences administratives et l'autre, un ingénieur industriel.

Au sein de ces similitudes et de ces différences, nous avons pu discerner un certain nombre de constantes que nous pouvons maintenant analyser. En ce sens, nous verrons d'abord la situation avant l'arrivée du diplômé dans l'entreprise pour ensuite mettre en évidence ce que sa venue signifie par rapport aux forces existantes et quelles sont les variables qui ont influé sur le succès ou l'échec de son intégration.

Avant l'arrivée du diplômé, il existe un équilibre de forces en présence dans l'entreprise.

Le diplômé recruté par une P.M.E. n'arrive pas en terrain vierge. L'entreprise vivait avant sa venue, avec tout ce que cela comporte de conflits, d'ajustements, de souffle, de canalisation d'énergie. Depuis des années, des individus y ont investi temps et efforts et ont établi des liens serrés avec l'entreprise, avec son directeur général et avec leurs confrères. Dans cette entreprise, les gens ont des biens à préserver: statut, estime, harmonie...; on peut s'attendre à ce qu'ils aient la prudence des riches.

Les forces présentes se manifestent sous forme d'un réseau de relations interpersonnelles. Ce serait une grave erreur de penser que l'organigramme de la compagnie ou un manuel de description des tâches rende compte de ce réseau: nous parlons de quelque chose de beaucoup plus subtil et de beaucoup plus profond. Ce réseau a sa propre hiérarchie, dépendant de l'évaluation que chacun fait des sources de pouvoir des autres; il donne naissance à des coalitions, il comporte des règles du jeu non écrites mais très strictes régissant les modes de communication et la prise de décision.

Il vaut la peine d'attirer l'attention sur le rôle tout à fait privilégié que joue le chef d'entreprise dans ce réseau.

Dans les deux entreprises encore dirigées par leur président-fondateur, le réseau se trouve tout entier dans le champ magnétique de ce dernier. L'entrepreneur brille comme un soleil au centre de la vie de sa compagnie. À ses côtés, on remarque un adjoint, son bras droit, qui concrétise l'aspect méthodique manquant au président. Les deux forment une coalition basée sur leur complémentarité et renforcée par les opinions partagées et les luttes vécues en commun. Le directeur développe une sorte d'obligation morale à l'égard de son fidèle acolyte; même conscient de la faiblesse de ce dernier face à certains problèmes nouveaux, il se pardonnerait difficilement de porter atteinte à son prestige dans l'entreprise. De son côté, son adjoint lui porte une profonde admiration qui a su le rendre un allié acceptable pour un dirigeant très attaché au pouvoir.

A un second niveau, c'est chaque cadre qui se trouve personnellement relié au directeur général. Les mêmes qualités qui font de cet homme un entrepreneur en font aussi un personnage extrêmement fascinant pour les employés qui travaillent sous sa direction. Il représente véritablement une figure paternelle dont on recherche l'approbation et dont on craint le blâme. Il est frappant de voir comme dans ces entreprises où l'on parle tant de vie de famille et d'esprit d'équipe, chacun des cadres est peu en relation avec ses confrères. Le réseau s'agence pour que chacun soit plutôt en contact direct avec le directeur général. Cela montre bien comment le réseau de relations n'est pas le fruit du hasard; sa configuration s'est élaborée pour répondre à des besoins spécifiques des individus et cela avec d'autant plus de force que les besoins des uns formaient la contrepartie des besoins des autres.

L'immense prestige du dirigeant laisse peu de place à l'opposition et à la rivalité. S'il a la plus grande admiration pour les forts à l'extérieur de son organisation, l'entrepreneur les tolère mal au sein de son équipe. D'une part, il déplore la faiblesse de ses subalternes et s'en inquiète pour la survie de l'entreprise après son départ et, d'autre part, il pose, souvent inconsciemment, des gestes qui entretiennent cette faiblesse.

Le réseau de relations qui nous intéresse se trouve sous-tendu par un système commun de valeurs. Qu'est-ce donc qui est valorisé dans ces P.M.E.? Les éléments les plus évidents sont: le travail acharné ("ne pas compter ses heures"), la loyauté à l'entreprise, un mode de vie rangé, sans dette et basé sur une famille traditionnelle; la connaissance du produit fabriqué par la firme, la débrouillardise et la capacité de parler anglais. On trouve à l'intérieur des trois firmes un consensus remarquable concernant ces valeurs. Elles correspondent vraisemblablement aux valeurs du président intégrées par tous. Ces valeurs constituent un point de référence sur lequel on s'entend et qui sert de critère pour juger ceux qui ne sont pas dans le réseau. A l'intérieur même du système, le degré de réalisation de ces valeurs devient un déterminant du statut relatif des individus.

Le réseau, tissé au fil des ans, dispose après un certain temps, d'une étanchéité quasi imperméable. Il s'est cimenté par des gestes quotidiens, sans cesse répétés dans le même sens. Pour ses membres, il présente l'avantage du connu, du prévisible, du confort chèrement acquis qui est maintenant devenu un droit. A la faveur de ce réseau, l'entreprise a atteint des réalisations marquantes dans le passé et il ne faudra pas se surprendre que toute menace à cet équilibre suscite une réaction de défense.

La dynamique de ce réseau qui a trouvé un équilibre satisfaisant à la suite d'ajustements successifs finit par engendrer un ensemble de règles informelles très rigides destinées à protéger l'harmonie qu'on a durement bâtie.

Quand le directeur déclare à son nouvel employé: *"Tu es en charge des ventes, tu en es le seul responsable et je ne m'en occupe plus dorénavant"*, il ne faudrait pas conclure trop vite à une autonomie totale. Que le nouveau gérant des ventes intervienne au niveau des privilèges accordés à certains clients et il verra bien ce qui en est de sa liberté. Quand le directeur affirme: *"Tu as carte blanche et tu peux demander à n'importe qui toute l'information dont tu auras besoin"*, il n'est pas sûr que tous les renseignements utiles seront divulgués. Que l'intéressé demande une information qui soit compromettante pour une personne respectée dans la compagnie ou une information dont la possession exclusive est source de pouvoir et il connaîtra aussitôt les limites de son pouvoir d'investigation. En dépit de phrases telles que: *"Ce sont les résultats qui comptent; je ne juge que sur les résultats"*, il ne faudrait pas se surprendre de voir un membre du personnel être mal considéré parce qu'il arrive tard au bureau le lundi matin ou parce qu'il s'est acheté une voiture sport à crédit; dans les deux cas, il a violé une règle d'un code non écrit mais quasi sacré.

Il est important de préciser ici que l'observation de ces faits témoignant de l'intensité des relations informelles dans une P.M.E. ne constitue en rien une condamnation. Trop souvent, on n'a vu dans ces liens étroits qui unissent les responsables d'une petite entreprise que leur aspect négatif et on les a identifiés uniquement comme des obstacles au progrès. Il ne faut pas oublier pourtant que c'est grâce à cette canalisation sous-jacente des ambitions personnelles que des énergies disparates ont pu s'agencer de façon opérationnelle. Rappelons-le, l'entreprise qui a atteint le point de croissance qui nous intéresse actuellement a nécessairement des réalisations enviables à son actif. L'attachement aux façons d'agir qui ont permis ces réalisations est un attachement à des valeurs réelles qui ont fait leur preuve et qui sont d'excellents ferments pour la croissance future.

Il ne faudrait pas non plus considérer ce réseau comme l'aboutissement d'un complot machiavélique et mal intentionné. Nous n'insinuons aucunement que les participants au réseau ont cherché délibérément cet équilibre. Nous référons tout simplement à la façon dont les intérêts individuels bien normaux s'entrechoquent dans n'importe quel groupe.

Tout cet aspect informel constitue un élément majeur de la vie de l'entreprise. Il se révèle plus important encore dans les petites entreprises où, faute de procédures écrites, on entretient l'illusion qu'il n'y a pas de lois et que chacun se comporte en toute liberté. Nous avons cru bon de nous attarder à décrire ces forces en place puisqu'elles constituent l'arrière-plan de l'introduction d'un diplômé d'université dans la firme et permettent de mieux comprendre les variables impliquées par la suite dans cette intégration. En ce sens, l'observation et l'analyse des trois cas dont nous avons parlé nous amènent à faire l'affirmation suivante:

L'intégration du diplômé implique, dans une première phase, rupture de l'équilibre du réseau existant dans l'entreprise.

L'arrivée d'un diplômé d'université dans une P.M.E. est de nature à soulever une foule d'interrogations. Quel que soit le niveau hiérarchique de son insertion dans l'organisation, il force tout le monde à se poser au moins deux questions:

1) quel changement sa venue va-t-elle entraîner dans ma façon de travailler?

2) quel poste occupera-t-il dans quelques années et jusqu'à quel point sa venue influencera-t-elle mes fonctions à moi?

On le voit, ces questions sont extrêmement significatives pour les individus. Elles touchent des éléments qui sont au coeur même de leur satisfaction à oeuvrer dans cette entreprise.

L'introduction d'un nouvel élément dans le réseau en place oblige les membres déjà présents à modifier leur position relative. Il faut maintenant prendre en considération une nouvelle pièce sur l'échiquier. On s'engage alors dans un processus bien naturel: l'évaluation de l'importance de cette pièce. Il s'agit de déterminer s'il vaut la peine de sacrifier les avantages de l'ancien équilibre, c'est-à-dire comparer les bénéfices qu'on prévoit avec les inconvénients qu'il faudra consentir. Cette évaluation n'est pas, bien sûr, le fruit d'une action concertée. Elle s'effectue tout naturellement au sein d'un groupe sans que personne ne la verbalise.

Sur quoi jugera-t-on l'importance du nouveau venu ou, si l'on veut, de quelles sources de pouvoir dispose le diplômé pour décider les gens à se priver d'un peu d'espace afin de lui donner sa place dans le réseau? Nous croyons qu'à son arrivée, sa principale source de pouvoir réside dans l'appui que lui donne le directeur général qui l'a engagé. Les cadres sont amenés à penser: *"Si M. X. l'a choisi, c'est qu'il est bon; s'il jouit de l'estime de M. X., s'opposer à lui, c'est s'opposer au directeur général"*.

Dans cette perspective, les trois entreprises étudiées nous ont offert des exemples très différents.

Dans une entreprise, le diplômé ne pouvait compter que sur un appui très faible de la part du directeur qui aurait préféré un autre candidat et qui le prenait plutôt sur une base d'essai. Le diplômé a été complètement incapable de s'introduire dans le réseau et après plus d'un an il était encore tout à fait marginal; il était dans l'entreprise sans être de l'entreprise.

Dans les deux autres firmes, le directeur a accueilli le diplômé avec enthousiasme et grande confiance dans son apport positif à la croissance de l'entreprise. Dans un cas, cet enthousiasme a été partagé par les autres cadres qui ont collaboré très ouvertement avec le nouvel arrivé pendant les premières semaines. Dans l'autre cas, la situation a engendré un appui de surface contredit dans la pratique par un boycottage discret au niveau des moyens d'action.

Ceci nous amène à réflechir sur la nature de l'appui que le chef d'entreprise donne au diplômé d'université qu'il emploie. C'est à la suite de problèmes concrets de l'entreprise et, bien souvent, à la suggestion d'un conseiller extérieur à la firme qu'un directeur prend la décision de recourir aux services d'un diplômé d'université. Cette décision s'appuie sur des considérations très rationnelles reliées à une perspective de saine gestion de l'entreprise. Pourtant, derrière toute cette objectivité, continue à vivre l'homme-entrepreneur avec ses pressions émotives. Celui qui, à cause de sa personnalité n'a pas suscité de chef à l'intérieur de l'organisation, celui qui ne veut pas déplaire à ses assistants, compagnons de la première heure, ne risque-t-il pas d'être ambivalent dans sa façon d'appuyer le nouveau venu? Celà, les trois diplômés l'ont exprimé dans des termes à peu près identiques: *"Le directeur veut un diplômé dans son entreprise et, en même temps, il n'en veut pas"*. Cette ambivalence permet aux autres membres de l'organisation d'avoir eux aussi une attitude à deux volets: l'acceptation exprimée et le rejet voilé.

Une autre source de pouvoir possible pour le nouveau venu est sa compétence. Mais, au fait, quelle est-elle cette compétence? Notons que les gens de l'entreprise, y compris le directeur, ont une notion très vague de ce que sait faire un diplômé en sciences administratives ou en génie industriel. Il est vu essentiellement comme *"un fort en chiffres"*. Lui-même se conçoit très différemment, plutôt comme un organisateur, un concepteur de systèmes, un planificateur à long terme. On voit que ces deux conceptions, aussi éloignées de la réalité l'une que l'autre, ne sont pas facile à réconcilier.

La pertinence du savoir du diplômé face aux tâches qu'il doit accomplir à son arrivée dans l'entreprise est extrêmement mince. Dès les débuts, il se bute à des problèmes opérationnels quotidiens comme rédiger un bordereau, diriger le travail d'une secrétaire ou donner des détails techniques sur le produit fabriqué. Aux yeux des autres, ses maladresses démystifient rapidement le savant porteur de solutions miracles qu'on attendait. Le savoir du diplômé risque donc de lui être peu utile pour s'attirer à court terme la considération de l'entourage.

De plus, le diplômé a souvent tendance à mal utiliser sa compétence à son arrivée dans l'entreprise. Oubliant que ce n'est pas lui qui dirige, il veut tout refaire l'entreprise plutôt que de chercher à se rendre utile à son entourage par des services modestes mais réels. Il s'engage alors dans une impasse. Se comportant comme le seul détenteur de la vérité dans l'organisation, il propose des changements importants sans tenir compte des implications complexes de ces changements sur d'autres éléments du système. Aux yeux du praticien qui, lui, appréhende ces complexités avec beaucoup plus de justesse, il se dévalorise et perd sa crédibilité. Pendant ce temps, il ne rend service à personne et donc le processus d'échange de bénéfices entre le diplômé et l'entreprise ne s'engage pas.

Poursuivant leur évaluation du candidat, les individus en place cherchent à se faire une idée de sa compatibilité avec le réseau existant. Avant de procéder à une greffe douloureuse, il est important de calculer les probabilités de rejet. On ne s'engagera dans la processus que si on évalue suffisantes les chances de succès de l'opération.

Cette évaluation se fait d'abord sous le signe des valeurs prônées dans l'entreprise. Il ne fait aucun doute que le diplômé d'université ne marque pas très fort sur l'échelle des valeurs tenues en haute estime dans le milieu. Il n'a pas d'expérience, ne connait pas le produit; très souvent, avec maladresse et sans tact, il prône l'efficacité plutôt que le nombre d'heures passées au travail. Vraisemblablement, il ne fait pas encore partie de la catégorie des hommes stables, rangés, économes et, de toute façon, il trouve que ça n'a rien à voir avec le travail. Certes, il n'a rien contre la loyauté ni contre la capacité de parler anglais mais il ne s'attend pas à être jugé sur ces critères. Quand un chef de service affirme: *"J'ai été promu, parce que j'étais honnête"*, le diplômé se scandalise. Quand il s'aperçoit que sa plus grande utilité dans la compagnie est de pouvoir parler au téléphone avec les clients anglais, il se révolte. Il voit sa compétence distinctive à un tout autre niveau et se sent mal utilisé.

On pourrait dresser une longue liste des différences entre le diplômé et les cadres actuels. Considérons leur cheminement de carrière respectif. Les individus *"en poste"* ont habituellement gravi les échelons un à un au cours des années. Ils se sont *"sali les mains"* avant de détenir une fonction d'autorité. Le diplômé, lui, est introduit directement à un poste élevé. Au niveau des satisfactions, on remarque aussi des différences fondamentales. Pour l'individu associé depuis longtemps à la vie de cette entreprise, l'approbation du directeur est une source importante de satisfaction. Les sources de contentement du nouveau diplômé seront souvent d'un tout autre ordre: avoir réussi à faire admettre un point de vue nouveau, mettre en place une méthode scientifique de gestion des inventaires. . . C'est là une autre manifestation du fait que le nouveau venu ne renforcit pas le réseau de relations dont le directeur général est le centre.

Que de différences aussi entre la vie que le diplômé a vécue pendant ses années d'études et la nouvelle vie que lui propose l'entreprise.

Il a été entouré d'un grand nombre de compagnons assez semblables à lui, avec qui il a pu discuter aisément; depuis des années il est jugé sur des performances intellectuelles avec des échéances claires. Dans l'entreprise, il est plutôt seul en son genre, avec son vocabulaire et ses préoccupations. Sa tâche et son rôle sont ambigus, reposant en grande partie sur sa capacité d'influencer des personnes. Il ne sait ni sur quoi ni à quel moment il va être jugé parce que la réalité est beaucoup plus complexe que les modèles forcément simplifiés auxquels sa formation universitaire l'avait confronté. En un mot, il connait aussi peu l'entreprise que celle-ci ne connait le diplômé.

Toutes ces différences font que l'adaptation mutuelle ne se fera pas sans heurts et expliquent, en grande partie, les réticences qu'éprouve l'entreprise à laisser le nouveau venu exercer beaucoup d'influence et le peu de considérations que le diplômé accorde aux ressources, pourtant très riches, du groupe auquel il se joint. Si on ne trouve pas quelques points d'appui communs aux deux parties, le risque est grand que le diplômé et l'entreprise évoluent côte à côte sans qu'il y ait jamais de mariage réel.

Pour augmenter ses chances de pénétrer dans le réseau, le diplômé est porté à former certaines alliances. Dans une entreprise, on a vu naître une coalition, éphémère mais bien réelle, entre le nouvel arrivé et l'adjoint du directeur. Le diplômé appréciait le secours de l'adjoint à cause de sa profonde connaissance de l'entreprise et le second appréciait le cran du premier qui osait résister au patron, ce que lui-même avait toujours souhaité faire sans jamais y parvenir. Le diplômé a aussi cherché des appuis au niveau des subalternes pour qui il représentait des possibilités de promotion. Ces alliances peuvent être des sources de pouvoir, l'appui des membres anciens de l'organisation donnant progressivement de la légitimité à la présence du nouveau dans le groupe. Elles constituent pourtant une arme à deux tranchants. C'est ainsi qu'on a vu un diplômé former alliance avec les subalternes les plus contestés par la haute direction; il n'avait su rallier que les mécontents qui voyaient en lui un nouveau pôle d'attraction capable de lutter contre les forces déjà en place. De telles alliances, loin d'augmenter le pouvoir de l'individu, le rendent suspect vis-à-vis des dirigeants légitimes.

Dans une autre entreprise, une coalition extrêmement positive s'est formée. Un mois après l'arrivée du diplômé, un nouveau directeur des ventes était engagé. Ces deux hommes dynamiques, désireux de faire évoluer l'entreprise vers une gestion scientifique et moderne, se sont vite sentis sur la même longueur d'onde. Forts de l'appui l'un de l'autre, ils ont pu introduire des changements petit à petit et gagner la légitimité aux yeux de l'organisation. Ainsi, ils se sont l'un l'autre donné la possibilité d'atteindre quelques réalisations concrètes qui ont rendu de réels services, leur ont attiré de l'estime et leur ont permis tranquillement d'être des membres participant réellement à l'entreprise.

La première étape vers l'intégration du diplômé passe donc par la rupture de l'équilibre des forces en place à son entrée.

Dans une des trois entreprises, le diplômé n'a jamais réussi à franchir cette première étape. Rencontré quinze mois après son arrivée, il était complètement désintéressé de son travail. Aucun lien ne s'était établi entre lui et le vrai réseau de vie de la compagnie. Son apport s'était révélé médiocre, limité à quelques services techniques; son opinion n'avait aucun poids auprès des responsables et il était encore considéré comme un jeune à qui il faut tout apprendre. Inséré dans l'entreprise comme adjoint à un chef de service, il donnait plutôt l'impression de déplacer du papier que de participer à la vie de la compagnie. Deux mois plus tard, il quittait la firme pour une grosse entreprise en affirmant: *"Mon opinion a bien changé sur les grosses entreprises. Là, au moins, un professionnel fait un travail de professionnel!"*

Ce diplômé est passé par l'entreprise sans déranger personne; il n'a aucunement perturbé l'équilibre en place. Sa force de frappe n'a pas été suffisante pour percer l'étanchéité du réseau existant. Dans de telles circonstances, il est impossible de parler d'intégration.

Dans les deux autres cas, cette première étape a été franchie: les diplômés ont réussi à compter aux yeux des autres membres. Nous ne prétendons pas que leur action a été nécessairement positive mais, au moins, ils ont eu une forme d'action. A cause de leur présence, ce n'était plus tout à fait comme avant. C'est maintenant à l'évolution de ces deux diplômés que nous nous intéressons en affirmant: **L'intégration du diplômé d'université implique, dans une seconde phase, la création d'un nouvel équilibre satisfaisant pour chacune des parties.**

Le diplômé apporte avec lui une certaine forme de déséquilibre se traduisant par des malaises, des inquiétudes, des rivalités, des coalitions nouvelles. Le système, cependant, manifeste une forte tendance à retrouver un équilibre. L'énergie qu'on déploie à vivre ces conflits se trouve de l'énergie non disponible pour le travail efficace. Tous ces gens qui ont perdu quelque chose veulent restaurer leur perte. La voie de la facilité suggère ici un retour à l'ancien équilibre: *"on était si bien avant!"* Face à cette tentative, il faut souligner, encore une fois, le rôle prépondérant du chef d'entreprise. Encore plus que les autres cadres, il éprouve les désagréments de la nouvelle situation; s'il répond favorablement aux pressions de son environnement, le réseau retrouvera très rapidement sa force d'antan.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le directeur a pris la décision d'employer un diplômé sous l'impulsion de motifs rationnels mais, en même temps, cette décision se révèle en conflit avec certaines de ses tendances les plus profondes et dont il est souvent inconscient: besoin d'être le seul chef, attachement aux façons de procéder qui ont assuré son succès passé, loyauté à ses fidèles collaborateurs. Il se trouve tiraillé entre son désir sincère de préparer une relève compétente et son goût personnel pour un certain type de gestion. Nous avons trouvé un exemple de cela dans la façon différente dont le directeur présente le rôle du nouveau venu à l'intéressé et aux cadres en place.

Au premier, il parle d'un poste important de responsabilité; aux seconds, il présente le diplômé comme un assistant destiné à les aider dans leur tâche. Comme les pressions de son environnement sont très fortes, le directeur risque d'oublier peu à peu ou, du moins, de minimiser l'importance des raisons qui ont motivé sa décision. Le diplômé, lui-même, accélère ce processus par des comportements qu'il n'a pas pris la peine d'ajuster aux exigences concrètes de son nouveau milieu.

Dans une entreprise où le diplômé est arrivé comme une vedette, avec un appui très explicite du directeur et précédé par la rumeur qu'il était appelé à être un jour le directeur général, nous avons observé l'évolution suivante. Au bout de quelques semaines, à la suite de bien des gestes imprudents du diplômé, le directeur avait acquis la conviction que le candidat n'était pas adéquat à la tâche. Ses collaborateurs les plus intimes ont très vite senti ce désaveu et le processus de restitution de l'ancien réseau s'est engagé immédiatement. Trouvant alors une oreille favorable chez leur directeur, les cadres se sont mis à lui rapporter des faits incriminant le nouveau venu. Un consensus profond existe depuis longtemps entre ces personnes et on comprend la facilité qu'elles ont à se rallier pour interpréter les gestes du nouveau venu et désapprouver sa conduite.

A ce stade, on peut souvent citer des faits incriminant le diplômé. Parachuté dans ce réseau dont il ignore les règles et habituellement peu soucieux de se mettre au diapason de ceux qui l'emploient, le diplômé a bien des possibilités d'accumuler les gaffes. A-t-il énergiquement refusé une extension de crédit à un client considéré par les autres comme privilégié ou bien a-t-il occupé par hasard un fauteuil habituellement réservé au directeur: autant de faits qui lui attirent un jugement désapprobateur. Au sein de ces difficultés d'insertion, il devient très difficile d'isoler les contributions concrètes du candidat à la marche de l'entreprise et de se faire une juste idée de sa compétence ou de son incompétence.

C'est alors que l'entreprise risque le plus d'effectuer un retour à l'ancien équilibre et de rejeter, en douceur mais très efficacement, l'élément étranger qui avait failli tout bouleverser. Dans l'entreprise en question, l'ancienne façon de procéder a été officieusement remise en vigueur. Les subordonnés du diplômé ont recommencé à communiquer directement avec le président et ce dernier s'est remis à se comporter comme gérant des ventes et à téléphoner lui-même à certains clients. Pour l'entreprise comme pour le diplômé, il ne restait qu'une solution: rompre officiellement par un congédiement ou une démission cette alliance qui, en fait, n'avait pas eu d'existence réelle. Dans ce cas, ni l'entreprise ni le diplômé n'avait réussi à être utile l'un pour l'autre et le phénomène de rejet s'est installé. Tout le monde s'en est rejoui et l'ancien équilibre à même été renforcé par ce combat gagné en commun. Le problème d'une relève compétente pour cette compagnie demeure pourtant entier.

Dans une autre entreprise, le diplômé est encore présent, intéressé au travail qu'il fait et à l'avenir de la firme. Il a traversé des périodes de découragement et de remise en question mais son insertion dans le milieu a pu s'intensifier progressivement et il a conscience de jouer un rôle réel dans l'orientation et l'organisation de la compagnie.

Lui aussi avait été accueilli avec enthousiasme mais son arrivée a vite fait ressentir ses effets au sein de l'équilibre existant, en particulier, au niveau des relations entre le directeur et son adjoint. Les mécanismes de défense du statu quo ne se sont pas fait attendre. Sous des dehors de collaboration, l'adjoint évitait subtilement de donner certaines informations au nouveau et, tout en affirmant que ses projets avaient bien du bon sens, il ne les prenait pas au sérieux et les remettait à plus tard.

Le succès du diplômé, dans ce cas, repose surtout sur deux éléments. D'abord, il a eu la prudence de ne pas se lancer au début dans des grands projets de chambardement mais plutôt de **rendre des petits services dont l'utilité pouvait se constater facilement et rapidement.** Il s'est chargé de certains travaux dont les autres ne voulaient pas; de cette façon, il parvenait à poser des gestes qui le rendaient sympathique. Ce fut le début d'un enchaînement: à cause de ces travaux, on devait lui reconnaître un certain mérite, ce qui lui permettait de s'attaquer légitimement à d'autres tâches et ainsi de s'attirer encore plus d'estime.

Nous avons déjà parlé de l'autre élément qui a facilité son intégration, soit l'arrivée d'un nouveau gérant des ventes avec qui il a su s'allier. Ce gérant était de grande valeur et a été vite apprécié par la haute direction. Les deux ensemble se sont donc trouvés à représenter un apport important. Aux yeux du directeur, sacrifier ces deux hommes pour revenir à l'ancien équilibre devenait une option très coûteuse. Ces deux hommes ensemble représentaient vraiment une force capable de stimuler l'aspect le plus rationnel du chef d'entreprise et ainsi de faire le poids face aux pressions du milieu.

C'est ainsi que progressivement un nouvel équilibre s'est installé. Le directeur a implicitement évalué que le prix à payer pour intégrer ces deux hommes à l'organisation était inférieur aux avantages qu'en tirait l'entreprise. Devant la détermination de leur chef, les cadres ont compris que consentir à certaines pertes valait encore mieux qu'être rejeté; cela leur a été d'ailleurs facilité par le fait qu'ils tiraient des bénéfices réels de l'action des nouveaux venus, suite aux précautions prises par ces derniers. Les nouveaux venus ont jugé que ce qu'ils investissaient dans l'entreprise en temps, effort et connaissance était suffisamment payé de retour pour constituer un bilan positif. Dans ces conditions, il s'agit bien d'un **nouvel équilibre.** Le réseau a changé de configuration et, dans sa nouvelle place, chacun finit par trouver une forme de satisfaction. On peut alors parler d'intégration: l'apport du nouveau venu devient partie constituante du réseau et non un élément marginal, suspect et contesté.

EN CONCLUSION

Comme on l'a vu, les facteurs qui influencent l'intégration du diplômé d'université dans une firme sont complexes. On ne peut décrire une méthode simple qu'il s'agirait de suivre pas à pas pour atteindre au succès. Les grandes lignes que nous avons relevées, soit l'existence préalable d'un réseau en équilibre, la rupture de cet équilibre et la reconstruction d'un nouvel équilibre satisfaisant, ne peuvent se traduire en un manuel de procédures. Il y a, en effet, des centaines de façons différentes de mettre en oeuvre ces trois étapes comme il y en a des centaines pour faire échouer le processus en cours de route. Nous croyons cependant que cette observation de cas concrets peut stimuler notre réflexion dans un sens très orienté vers l'action.

Avant de commencer sa carrière dans une P.M.E., l'étudiant d'université a tout intérêt à prendre conscience du genre de défi qui l'attend. Quand on investit quantité d'efforts pour acquérir des connaissances en finance, en informatique, en comptabilité, on est porté à croire que le succès sera nécessairement en relation directe avec le niveau de ces connaissances. Or, l'observation révèle que d'autres variables influent sur le succès. Dans l'entreprise, il faut d'abord **se mériter le droit** de montrer qu'on est fort en marketing ou en conception de systèmes.

Conscient de cette facette de son succès futur, le jeune diplômé peut aborder sa carrière avec beaucoup plus de réalisme. Il vaut la peine pour lui de s'attarder à bien comprendre le réseau des forces en place à son arrivée, de saisir que ses gestes ne seront pas neutres par rapport à ce réseau et donc de prévoir la portée de ses actes, même de ceux que lui considère les plus objectivement valables. Voilà qui exige de la modestie de sa part!

L'université, soucieuse de préparer des candidats qui répondent adéquatement aux besoins de l'entreprise, se doit de poursuivre ses activités de recherche et d'enseignement en ce sens. Déjà, des professeurs chevronnés ont conçu et commencé à donner des cours en administration, finance et marketing spécialement destinés à ceux qui veulent oeuvrer dans une P.M.E. A notre connaissance, l'aspect préparation à la vie de l'entreprise et à sa dynamique bien particulière n'a pas encore donné lieu à un cours spécial à cause probablement du peu de données et de documentation en comparaison au savoir qui s'est développé dans les disciplines formelles du management. Ce genre de cours ou de séminaire nous apparaît devoir s'ajouter au curriculum existant afin de porter secours à l'intuition du candidat dans son effort pour se tailler une place au sein de l'entreprise.

Le dirigeant peut, lui aussi contribuer à augmenter les chances de voir son entreprise intégrer avec succès les apports de sang neuf venant de l'extérieur. Introduire un diplômé d'université dans sa compagnie signifie plus qu'offrir un titre et un salaire à un jeune.

Cela implique que les choses ne resteront pas comme elles sont, que certaines règles du jeu devront être modifiées et certains individus dérangés. A partir d'une vision mieux documentée de la réalité, il pourra prévoir les soubresauts de son organisation, soutenir le cheminement positif de son adaptation et ainsi, souhaitons-le, présider à un mariage profitable entre un diplômé d'université et une P.M.E.

BIBLIOGRAPHIE

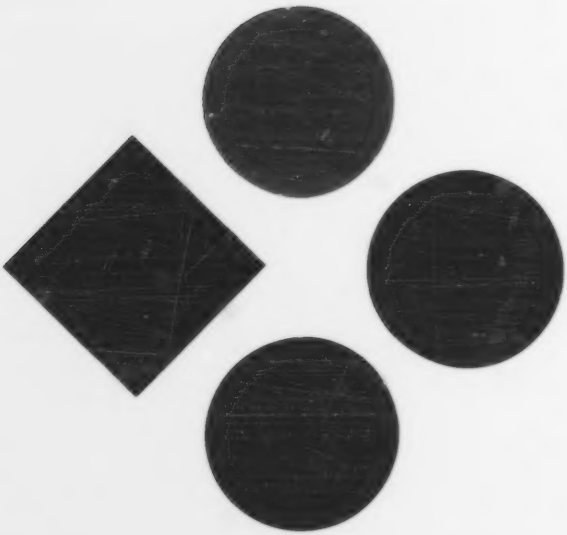
- Blau, Peter M., **The Dynamics of Bureaucracy, A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies,** The University of Chicago Press (Revised edition) 1955.

- Bonis, Jean, Sociologie clinique de l'entreprise, **Synopsis,** mai-juin 1972, juillet-août 1972, septembre-octobre 1972.

- Homans, George C., **The Human Group,** Hartcourt, Brace and World Inc., New York 1950.

- Homans, Georges C., **Social Behavior: Its Elementary Forms,** Hartcourt, Brace and World Inc., New York 1961.

- Zaleznik, Abraham, Power and Politics in Organizational Life, in **Harvard Business Review,** mai-juin 1970.



annexes

monographies d'entreprises

NOTE D'AVERTISSEMENT SUR LES MONOGRAPHIES

Les monographies présentées dans cette section s'adressent au lecteur qui serait intéressé à fouiller la matière première concrète d'où les textes précédents ont été tirés. Il sera alors important pour le lecteur de se rappeler que ces monographies sont écrites dans une perspective très différente des textes qui s'y rattachent.

Alors que les textes constituent un produit fini représentant la synthèse de l'auteur sur les points soulevés, les monographies sont essentiellement un produit brut reflétant aussi fidèlement que possible les situations qui y sont décrites. Il ne faut donc pas s'attendre à y retrouver des analyses et des conclusions.

Cette limitation à l'aspect description est d'autant plus vraie que les monographies qui suivent sont rédigées pour servir de matériel pédagogique dans un cours sur les P.M.E. Il est utile de rappeler ici les caractéristiques d'une monographie ou cas conçu dans une telle perspective. Un tel cas ou monographie se veut autant que possible la photographie d'une situation telle qu'elle se présente à l'observateur sans que celui-ci tente dans la rédaction d'ordonner les données, d'enlever le superflu et d'organiser ce qui pourrait lui sembler illogique.

En effet, le but premier de cas comme ceux qui suivent est de développer chez le participant à un cours, la capacité d'identifier parmi une série d'informations les variables importantes, de discerner l'essentiel de l'accessoire, le pertinent du superflu.

On essaie aussi de développer, à partir du diagnostic succint d'une situation, la capacité d'organiser avec logique une ou des solutions aux problèmes décelés dans le cas. Ce sera donc à celui qui est exposé au cas de décider ce qui est matière à correction et d'élaborer une façon logique de le faire. Encore faut-il que la situation lui soit présentée en vrac et non *"cuisinée"* par le rédacteur du cas. C'est tout cela et bien plus qui est impliqué dans l'avertissement laconique précédent chaque cas: *"Ce cas est destiné à servir de base à la discussion en commun et ne prétend pas présenter un exemple de solution correcte ou fautive des problèmes d'administration"*.

Le lecteur qui s'attaquera à ces cas en continuation avec les lectures précédentes devra donc garder à l'esprit ces considérations s'il ne veut pas être dérouté.

Cette lecture additionnelle pourra servir deux fins différentes. Au lecteur administrateur qui est déjà engagé dans le type de problème analysé dans les textes, ces cas fourniront des illustrations détaillées et concrètes des concepts et conclusions développés dans les textes. Au lecteur inscrit à un cours d'administration utilisant ces cas, ils seront un objet de travail dans une démarche d'apprentissage. Ce travail pourra alors bénéficier de l'éclairage fourni par les textes.

Il est espéré qu'à travers sa synthèse personnelle de tous ces écrits, le lecteur aura enrichi son cheminement du particulier à l'universel.

ANNEXE I A

PAQUIN-HUDON

Ce cas est destiné à servir de base à la discussion en commun et ne prétend pas présenter un exemple de solution correcte ou fautive des problèmes d'administration.

Ce cas est de Monsieur Pierre Laurin.

PAQUIN – HUDON

L'entreprise Paquin-Hudon était engagée dans la vente de services spécialisés en génie, arpentage et domaines connexes. Après douze ans d'existence, elle comptait près de 300 employés et ses honoraires approchaient $5 millions. Elle se distinguait par des investissements incessants dans des secteurs de pointe, efforts que l'entreprise tenait à associer à des services hautement qualifiés. Déjà ces efforts avaient été formellement reconnus comme en témoigne l'attribution d'un prix international pour une oeuvre importante de génie.

Une autre marque distinctive de l'entreprise qui ne manquait pas d'en intriguer plusieurs, était la haute direction de l'organisation assurée conjointement par deux co-présidents, comme l'indique l'organigramme (présenté à l'annexe 1). A quelqu'un qui demandait à Jacques Hudon, l'un des deux co-présidents, comment un tel système pouvait fonctionner et comment les désaccords se réglaient, celui-ci répondit: *"Je ne le sais pas à vrai dire. Ce que je sais, c'est qu'il n'y a jamais de désaccord véritable entre nous deux: je n'ai pas l'impression de faire l'autruche en disant cela, c'est vraiment la façon dont je vois les choses".* De son côté l'autre président Marcel Paquin déplorait le bon vieux temps où Jacques Hudon et lui avaient leur bureau dans la même pièce. Montrant le bureau de Jacques Hudon, adjacent au sein, il disait: *"Il y a des fois où je voudrais défoncer ce mur. Maintenant que notre volume d'affaires nous oblige à travailler plus séparément, c'est plus froid, plus distant. Nos désaccords sont plus fréquents parce que la communication est moins facilitée".*

Les pages qui suivent tentent de décrire le gouvernement de cette organisation dont les succès trouvaient racine dans la façon dont deux hommes avaient pu trouver une association particulière de travail.

HISTORIQUE

MM. Paquin et Hudon étaient d'anciens confrères de classe à l'École Polytechnique, mais ils n'avaient pas eu de rapports particuliers lorsqu'ils étaient étudiants. C'est un concours de circonstances qui devait plus tard les rapprocher. Chacun travaillait comme ingénieur de son côté, lorsque Jacques Hudon apprit qu'un bureau d'arpenteurs géomètres, voisin de son employeur, cherchait un ingénieur.

Au cours d'une rencontre d'association professionnelle, il en informa Marcel Paquin qui finit par s'engager à la firme d'arpenteurs géomètres. A partir de ce moment, MM. Paquin et Hudon se rencontrèrent régulièrement et décidèrent d'entreprendre ensemble à temps partiel les études conduisant au titre d'arpenteur géomètre. Finalement Jacques Hudon se retrouva lui aussi à l'emploi du bureau d'arpenteurs géomètres. Après quelques temps, tous deux présentèrent à la direction une proposition de devenir associés. Sur refus de leur proposition, ils décidèrent de former leur propre firme et de mettre en oeuvre l'approche particulière dont ils avaient assorti leur projet d'association. L'entreprise Paquin-Hudon était née.

Comme pour toute entreprise qui commence, les débuts furent difficiles car il s'agissait de se faire connaître dans un milieu très concurrentiel, de financer les périodes creuses tout en mettant sur pied une équipe capable d'assurer une réputation solide à l'entreprise. A cette époque, les deux fondateurs étaient installés dans une même pièce, partageant la même table de travail. Ainsi, considère-t-on en rétrospective, chacun était au courant de ce que l'autre faisait et l'unité de direction était automatiquement assurée. Si un visiteur désirait discuter un point délicat avec l'un des deux, l'autre se retirait diplomatiquement.

Un point tournant fut le déménagement du coeur de Montréal dans une très importante ville de banlieue dont les deux fondateurs étaient originaires. On pouvait mesurer les progrès de l'entreprise en regardant les locaux qu'elle occupait. L'entreprise Paquin-Hudon était propriétaire d'un spacieux édifice de 5 étages dont elle occupait 12,000 pieds carrés et louait 46,000 pieds carrés. Elle venait à peine de terminer la construction d'un nouveau module qui s'ajoutait à l'ensemble architectural imposant que constituait l'édifice P H.

Les nombreux départements de l'entreprise occupaient chacun un espace bien déterminé dans l'édifice. On retrouvait des départements tels que la mécanique et l'électricité, la voirie et le transport, les ponts et charpentes, de même que l'arpentage. L'éventail des services offerts allait du simple contrôle du respect des devis, à la surveillance de travaux en résidence sur les chantiers, jusqu'à l'établissement de plans et devis et la direction de leur mise en oeuvre. Il y avait aussi des départements d'un caractère plus particulier comme le génie municipal qui couvrait des services tels que l'établissement de plans d'aqueduc, d'installations sanitaires etc. . .

Un déblocage récent était la mise sur pied d'un département en photogrammétrie. Ce département, après seulement deux ans d'existence, était devenu le plus considérable de l'entreprise avec un volume de ventes de $1.5 millions (cf. annexe 2, pour les honoraires de chaque bloc d'activités).

Ce département se situait à la fine pointe de l'utilisation de techniques modernes comme l'électronique et l'entreprise s'enorgueillissait d'être un leader dans le domaine au pays. Elle avait même réussi à décrocher un contrat de grande envergure en Afrique francophone.

Le photogrammétrie pourrait se définir comme l'utilisation de photos aériennes pour reconstituer par une technique complexe les particularités géographiques d'un territoire. Cette reconstitution se fait à l'aide de points géodésiques. Ces points géodésiques sont des points identifiés au préalable dans le cadre du territoire photographié et respectivement repérables dans les diverses photos prises. Ces points font l'objet d'une étude détaillée sur le terrain quant à leurs particularités géographiques. Ils servent ensuite de repères importants à reconstitution du territoire à partir des photos aériennes. Cette reconstitution est grandement facilitée par l'utilisation de l'ordinateur dont les programmes peuvent, par exemple, permettre de calibrer les photos aériennes en fonction de l'angle de l'avion, sa direction etc. . .

Comme cette brève description le suggère, ce nouveau département exigeait de l'équipement coûteux ayant nécessité de très gros investissements par l'entreprise. L'artisan de ce nouveau champ d'activités était Jacques Hudon. C'est lui aussi qui était à l'origine d'initiatives récentes qui avaient élargi d'une façon significative les sphères d'activités de l'entreprise. Ainsi on avait crée une filiale chargée de structurer les activités internationales. Celle-ci possédait déjà des actions de compagnies dans le pays d'Afrique où s'effectuait l'important contrat de photogrammétrie. Cette activité internationale était, en général, axée sur les sciences géodésiques. Paquin-Hudon avait également une capitalisation importante dans deux entreprises spécialisées dans des domaines connexes à ses activités. On s'efforçait de scruter toute opportunité qui permettait à Paquin-Hudon d'élargir la gamme et la qualité de ses services.

La croissance rapide de l'entreprise avait évidemment taxé au plus haut point la capacité de travail de deux fondateurs. C'est ainsi qu'après le récent développement des activités, on avait fait appel à des conseillers en administration qui avaient structuré l'entreprise pour redistribuer la haute direction de l'entreprise à une équipe élargie.

ORGANISATION

La haute direction de l'entreprise était assurée par une équipe dite de direction générale qui, sous l'autorité des deux co-présidents, comprenait un directeur général des opérations, un directeur général des services de marketing et un directeur général des services administratifs. (cf. annexe 1 pour l'organigramme). Ces personnes constituaient aussi le comité exécutif qui se réunissait chaque semaine.

Les responsabilités du directeur général des opérations étaient complémentaires à celles des directeurs de départements. Ces derniers étaient, en définitive, responsables de [illegible]abilité de leur département, ce qui impliquait la responsabilité de bien planifier leurs activités dans le cadre d'un budget et de s'organiser pour utiliser leurs ressources avec le maximum d'efficacité. Ils pouvaient ainsi participer à un plan de bonis assez substantiel. Ils avaient aussi une fonction de relations extérieures très importante. En tant que professionnels, ils représentaient la firme auprès des clients pour les questions relevant de leur département et étaient responsables des engagements de l'entreprise vis-à-vis des clients.

Le directeur général des opérations était officiellement l'animateur de tout l'ensemble opérationnel. La fonction était occupée par Pierre Giroux, ingénieur âgé de 42 ans et à l'emploi de P H depuis 3 ans. Sa responsabilité première était l'agencement cohérent des diverses opérations de l'entreprise. Il jouait un rôle important dans la distribution des budgets et l'établissement des priorités dans l'allocation des ressources pour la recherche, l'exécution de certains projets, etc. . . C'est par lui que se faisait l'uniformisation des politiques à travers les départements de l'entreprise et il exerçait un contrôle sur les responsabilités assumées par les départements. Il devait régler les problèmes d'exécution importants posés dans les départements, même si cette responsabilité variait beaucoup, de fait, d'un département à l'autre, comme en font foi des témoignages subséquents. Il jouait un rôle décisif dans certains projets d'envergure qui étaient cruciaux pour l'entreprise: planifier le projet dans toutes ses phases, voir à ce que tout s'imbrique correctement, mobiliser des ressources, parfois de plusieurs départements et les intégrer vers un objectif commun. L'existence de projets spéciaux nécessitant une organisation "ad hoc" chevauchant les départements devenait de plus en plus fréquente, en conformité avec la politique de l'entreprise de présenter des services intégrés au client.

Le directeur général des services de marketing était responsable d'un département moins large que ce qui avait été prévu lors de la réorganisation. Alors qu'on prévoyait la création d'une équipe de vente chargée de contacter la clientèle dans les divers secteurs de vente de l'entreprise, le département était de fait constitué par son directeur et une secrétaire qu'il partageait avec l'un des deux co-présidents.

Le titulaire du poste, Maurice Venne, était un ingénieur ayant suivi des cours en marketing. Il s'était joint à l'entreprise il y a deux ans, après avoir occupé des postes liés à la promotion dans des grandes entreprises. Il définissait son rôle à partir de la nécessité pour l'entreprise de développer "un produit" plutôt que de vendre des disciplines. Dans cette optique, il avait conçu une brochure qui présentait une image élargie de Paquin-Hudon. Il se préoccupait d'être présent dans des secteurs où l'éclosion de vastes projets intégrés était susceptible de se présenter. Il cultivait particulièrement le secteur industriel privé où l'entreprise était très peu représentée.

En somme, son action jusqu'alors visait à diversifier et élargir la clientèle de Paquin-Hudon, mais elle s'était limitée à la phase pré-vente. Cette action, de l'aveu même de M. Venne, avait eu peu d'impact à l'intérieur de l'entreprise. Il en voyait la cause dans la difficulté d'inculquer une approche marketing à des directeurs de départements avant tout techniciens et qui s'étaient peut-être attendus à ce qu'il fasse de la vente pour eux.

La tâche du directeur général des services administratifs se résumait à fournir aux divers responsables le support administratif dont ils avaient besoin pour exécuter leur tâche. Plus précisément, il devait d'abord assister les directeurs dans la préparation de leur budget et le contrôle de leurs coûts. Il était à compléter une formule sophistiquée d'imputation des frais généraux de l'entreprise dans les départements, formule qui permettrait de calculer aussi précisément que possible la rentabilité de chacun. Il était, de plus, responsable de l'administration du personnel, des achats et de la trésorerie. En liaison avec le directeur général des opérations, il devait enfin entretenir des rapports de travail très étroits avec le directeur du département d'informatique.

Le titulaire du poste, André Lebeau C.A., était lui aussi à l'emploi de l'entreprise depuis seulement deux ans. Dans un contexte où le centre nerveux des activités favorisait peu la connaissance des techniques administratives, sa contribution n'avait pas tardé à devenir indispensable. Monsieur Lebeau semblait jouir d'une grande considération dans l'entreprise où l'on vantait sa promptitude à fournir des informations financières utiles en rapport avec les opérations de chacun.

Les trois directeurs généraux se retrouvaient une fois par semaine avec les deux co-présidents pour la réunion du comité exécutif. Cette réunion se tenait dans une spacieuse salle de conférence dont le mur avant était paré d'une photo encadrée de chacun des deux co-présidents. Comme la rencontre était fixée à midi, un repas léger attendait chacun et l'on commençait de fait la réunion seulement quand tous avaient terminé leur repas. Il n'y avait pas de président d'assemblée attitré. C'est au dernier arrivé qu'incombait cette charge. Sa tâche consistait à présider un tour de table où chacun soulevait des points spécifiques qu'il avait accumulés durant la semaine.

Le comité exécutif apparaissait surtout comme un canal de communication privilégié pour la haute direction. C'est là qu'une foule de données étaient portées à la connaissance de tous. Pour l'observateur, ces réunions semblaient remplir un triple rôle: 1) information de ce qui se faisait dans l'organisation; 2) consultation préalable sur des choses nouvelles à mettre au point entre responsables concernés; 3) décision finale sur des points administratifs plutôt mineurs tels, par exemple, les dons à certaines associations, des mutations de personnel etc. . .

L'apport des deux co-présidents consistait surtout à renseigner les autres sur leurs rencontres à l'extérieur de l'entreprise, démarches le plus souvent liées à l'obtention d'importants contrats. Dans les discussions, Jacques Hudon réagissait d'habitude en replaçant logiquement la question dans son contexte. Il intervenait d'habitude en dernier lieu sur un sujet, mais ses arguments présentés avec force étaient, la plupart du temps, décisifs.

Marcel Paquin réagissait surtout en s'en tenant à des questions spécifiques. Ses interventions, peu articulées mais logiques, faisaient bien ressortir les données concrètes d'une question. Ses remarques étaient souvent des mises en garde sur le plan tactique et concernaient la variable humaine et politique. Il suggérait, par exemple, pour tel projet de ne pas mettre de prix à ce stade-ci, de faire étudier le projet par les directeurs du client en leur envoyant une soumission préalable comme document de travail, et de rencontrer le client seulement après cela.

Le directeur des opérations, Pierre Giroux, apportait surtout des questions ayant trait à son personnel clérical et spécialisé; il faisait part des soumissions en préparation, des développements sur les soumissions déjà faites, ainsi que de certains problèmes sérieux surgissant dans les opérations. Dans la discussion, ses interventions étaient toujours très factuelles, son opinion solidement documentée et présentée avec calme.

Le directeur des services administratifs, André Lebeau, apportait des problèmes de régie interne ayant trait au personnel, aux procédures etc. . ., tels la mise sur pied d'un programme de cours pour le personnel ou bien un projet de constituer un pool général de secrétaires pour l'entreprise. Dans la discussion, il intervenait surtout quand il voyait des implications financières. Ses autres interventions venaient souvent amplifier des points amenés par Jacques Hudon. Il poussait souvent les autres à se mouiller sur une question et, quand il présidait, il était presque le seul à ramener la discussion à l'ordre, s'il considérait qu'on s'éternisait trop.

Le directeur des services de marketing, Maurice Venne, apportait des points plus indirectement liés aux opérations. Il relatait sa participation à des activités extérieures et faisait part de son désir d'assister à certaines autres. Actuellement, il parrainait un projet de type nouveau pour l'entreprise qui ferait appel à plusieurs ressources de P H d'une façon intégrée. Il tenait les membres au courant de ses démarches, mais on n'en était encore qu'à un stade préliminaire. D'une façon générale M. Venne intervenait assez peu dans les discussions.

Le comité exécutif n'était qu'un rouage parmi d'autres dans le fonctionnement de l'organisation et pour le bien situer dans l'ensemble, il fallait scruter dans le détail l'interaction entre les deux co-présidents et les différents directeurs.

LES DEUX CO-PRÉSIDENTS

"Marcel Paquin est le type plus direct, qui agit plus sous l'impulsion du moment. Il va saisir une chose vite et il va se prononcer. Il n'a pas l'air d'un type comme ça parce que c'est un gars timide. Jacques Hudon est, au contraire, le type plus calculateur qui va répondre "noui" à une question et va ensuite l'analyser en profondeur. C'est vraiment un analyste. Il lui faut tout le tableau d'une situation, et bien documenté avec des chiffres. C'est parce qu'ils sont si différents qu'ils se complètent si bien. C'est tellement vrai que, quand le bureau était plus petit et que j'avais à présenter quelque chose aux deux, je préparais deux versions complètement différentes; non pas contradictoires, mais absolument différentes pour obtenir leur assentiment".

Jacques Hudon était un homme de contact facile avec qui il était aisé de communiquer dès la première rencontre. Il savait transmettre une ouverture d'esprit sur les sujets les plus divers qui pouvaient intéresser son interlocuteur. Peu de choses échappaient à sa réflexion et l'objet privilégié de ses pensées était, bien sûr, l'entreprise Paquin-Hudon. Il avait complètement repensé depuis deux ans l'orientation de l'entreprise et il considérait que son avenir résidait dans sa capacité d'innover en offrant des services spécialisés mais opérationnellement intégrés. Pour lui, cet avenir était lié à la présence de généralistes pouvant identifier exactement le besoin du client et mobiliser en innovant les services spécialisés en conséquence. On ne devait pas hésiter non plus à faire appel à des spécialistes de l'intérieur. Le Québec lui apparaissait comme un débouché beaucoup trop limité pour l'application de cette approche surtout devant les besoins existant dans les pays en voie de développement.

Il se voyait comme une bougie d'allumage devant inspirer un travail créateur chez les autres. Par exemple, il venait de lancer l'idée d'une utilisation inédite de certaines machines spécialisées que possédait l'entreprise pour remplir un besoin qu'il aurait coûté très cher de satisfaire par des moyens conventionnels. Il disait:

"Je lance l'idée. Ce sont les spécialistes qui font le travail pour rendre cela opérationnel. Car j'ai perdu le fil de toutes ces choses-là. Je connais bien tout ce que l'on a au point de vue technique mais pas en profondeur. Je suis un généraliste. Je connais tout dans rien et rien dans tout. Personnellement j'aime beaucoup la technique et j'y ai consacré une grande partie de ma vie. Maintenant, j'ai investi dans un autre type d'activité et je ne peux suivre en profondeur ce qui se passe dans chaque domaine; c'est une question de choix et d'orientation de ma vie".

A cet effet un cadre faisait cependant remarquer que Jacques Hudon se tenait au fait au point de vue technique à un niveau de profondeur rarement rencontré chez un directeur. Cela le portait même, disait ce cadre, à superviser plus dans les détails que nécessaire.

Tout concepteur qu'il était, monsieur Hudon se définissait d'abord et avant tout comme un homme d'action. Ses idées étaient concrétisées dans plusieurs réalisations récentes comme la photogrammétrie, le déblocage sur le plan international et la capitalisation dans de multiples compagnies. Faisant part à l'observateur qui s'était absenté depuis un mois, de l'achat d'une nouvelle compagnie, il lui dit d'un air souriant et satisfait: *"Si tu veux suivre Paquin-Hudon, tu es mieux de ne pas t'absenter trop longtemps".*

Suivre Jacques Hudon dans sa journée normale de travail était d'ailleurs une entreprise essoufflante. Une journée typique à Montréal incluait, par exemple, les points suivants:

1) Rencontre avec le président d'une filiale.

2) Nombreux téléphones avec des clients éventuels et des associations.

3) Règlement de problèmes internes avec André Lebeau.

4) Rencontre à leur bureau d'un groupe d'architectes avec qui l'entreprise envisage une formule d'association.

5) Travail de supervision au secrétariat d'une institution charitable.

6) Visite d'une exposition sur l'électronique. A cette visite, il se dirige vers un type d'ordinateur qu'il a au préalable identifié comme pouvant répondre aux futurs besoins de l'entreprise. Lors de l'examen attentif de diverses machines, il relate comment il a suivi de très près l'évolution de l'informatique et comment il a pu devancer la concurrence dans l'utilisation appropriée de ces techniques.

Le lendemain il sera à Québec pour rencontrer de hauts fonctionnaires, tandis qu'il passera probablement sa soirée à lire des articles spécialisés. *"Il se sent bien malheureux de perdre une soirée",* dit l'un des cadres de la compagnie.

Cette avalanche d'activités était pourtant loin d'être désordonnée. Son mode de fonctionnement est bien représenté par sa façon d'organiser une conférence que devait donner P H à une association internationale. Les préparatifs étaient en marche depuis un an: accumulation de diapositives, enregistrements préalables, montage, etc. . . . *"Le nom Paquin-Hudon est impliqué, (dit Jacques Hudon), on ne peut se permettre de faire des erreurs".*

Dans ses relations interpersonnelles, monsieur Hudon se montrait ouvert et il considérait la variable humaine comme très importante. Par exemple lors d'une rencontre assez délicate avec des gens de l'extérieur où il représentait l'entreprise avec Pierre Giroux, ce dernier jouait un rôle très actif et se sentait très à l'aise pour prendre l'initiative de répondre à des questions importantes.

Malgré son respect de l'humain, monsieur Hudon était capable d'être un rude interlocuteur. Ainsi, on avait fait pendant l'année une évaluation de tous les directeurs selon des critères précis. Chacun était passé devant l'exécutif où on leur avait fait part de leur évaluation et des raisons qui la motivaient. Certains avaient appelé cela "le tribunal". À la question de savoir s'il avait été pénible pour lui de faire part des appréciations négatives aux individus concernés, monsieur Hudon répondait:

"Non, c'est dans ma nature de dire ce que je pense et de passer rapidement à l'action. Ça doit être une chose difficile pour certains, car pour ceux dont on n'était pas content il n'y avait que moi et un autre qui parlaient".

Monsieur Hudon avait une idée aussi nette de sa motivation que de son travail. Sur ce qu'il cherchait à réaliser dans le fond, monsieur Hudon répondait avec conviction:

"J'essaie d'être utile à la société. J'essaie de contribuer à faire quelque chose pour le bénéfice de toute la société. Je me sens redevable envers elle car avant que je ne sois capable de produire, j'ai été nourri, instruit, etc, je me dois donc de compenser maintenant. Je trouve important de procurer de l'emploi, de faire des réalisations qui seront utiles à la société. Je me considère comme un citoyen du monde qui a une responsabilité; c'est pourquoi je suis si fier de participer à des projets pour des pays en voie de développement".

A la constatation qu'il devait être son propre patron pour réaliser cela, monsieur Hudon n'était pas d'accord:

"Non, c'est seulement par une suite de circonstances que je me retrouve aujourd'hui à la tête d'une organisation. J'aurais aussi bien pu être ingénieur minier quelque part et trouver de la satisfaction dans mon travail. Comme je le dis parfois aux autres, je ne suis pas plus attaché que ça à la propriété de P H. Je pourrais aussi bien être gérant engagé dans une entreprise concurrente. . . seulement (s'empresse-t-il d'ajouter avec un sourire pesant), ça ne prendrait pas de temps qu'elle deviendrait plus grosse que P H".

Chez monsieur Hudon de telles affirmations n'étaient pas des paroles en l'air. Il était membre de plusieurs organisations charitables et il prenait son rôle très au sérieux. Ainsi il était président à titre gratuit d'un important projet de loisir. Il venait de présider une réunion des dirigeants de ce projet où l'on avait adopté 65 résolutions. Il était très fier de cet exploit. Le lendemain il allait repasser chacune des 65 résolutions avec une secrétaire pour s'assurer que le compte-rendu soit bien exact.

Son style de travail avait eu à s'accomoder de récents changements dans le milieu qui avaient poussé vers lui de nouvelles responsabilités.

Il avait dû, depuis deux ans, s'occuper du marché que représentait le gouvernement provincial. Ce secteur était auparavant couvert par Marcel Paquin, mais un changement de gouvernement avait rendu plus souhaitable pour l'entreprise que Jacques Hudon prenne la relève. Il couvrait d'ailleurs ce secteur avec succès après une période difficile. Marcel Paquin avait alors concentré son activité dans le domaine municipal et scolaire. Monsieur Hudon disait à cet effet: *"Marcel fait un travail fantastique dans le secteur municipal. Moi-même j'ai été cherché quelques contrats dans quelques villes. Ce sont des gens qui ne se branchent pas. C'est "oui" aujourd'hui, "peut-être" demain. Je suis incapable de travailler avec des gens comme ça. Il faut faire toutes sortes de manoeuvres, plaire à celui-ci, plaire à celui-là. Il y a des exceptions bien sûr, mais j'aime mieux faire affaire avec des hauts fonctionnaires qui connaissent la technique en cause et qui ont la compétence pour juger. Si tu fais une bonne "job", sois sans crainte, on finit par te redemander".*

Monsieur Hudon ne négligeait pas pour autant la dimension politique de tout travail. Il avait même lancé la boutade suivante en discutant de la façon dont se faisait le choix entre plusieurs soumissions: *"On peut rationnaliser n'importe quoi, l'important c'est d'être en majorité au bureau de décision".* Dans l'entreprise on le qualifiait parfois de redoutable joueur de poker.

Cette présence d'un président ou l'autre à divers secteurs d'activités était assez généralisée: *"On ne se dédouble pas (disait M. Hudon). On va nous voir très peu souvent ensemble à l'intérieur et à l'extérieur. On se tient informé, mais on ne se dédouble pas opérationnellement; on n'a pas assez de têtes et de bras dans l'entreprise pour faire ça".* Songeant à l'élargissement futur du comité exécutif, M. Hudon ajoutait même: *"Il n'est pas nécessaire que Marcel Paquin et moi-même soyons tous deux présents à l'exécutif. Je connais assez Marcel Paquin pour savoir exactement ce qu'il va penser sur une question. De la même façon, il me connaît assez pour pouvoir représenter fidèlement ma pensée. Ça éviterait une duplication de ressources et c'est possible parce qu'on s'entend sur les choses fondamentales; c'est sûr que sur plusieurs choses on est aux antipodes tellement on est différent, mais on se retrouve sur les grandes orientations".*

Marcel Paquin était un homme qu'il fallait découvrir. Au premier abord il apparaissait distant et fermé, peu enclin à élaborer sur des considérations générales. Ce n'est que graduellement qu'il laissait percer une chaleur humaine exceptionnellement authentique. Se comparant à Jacques Hudon sur leur façon respective de travailler, il disait: *"Jacques Hudon est à l'aise dans les grosses affaires. Il peut travailler un contrat pendant longtemps sans en parler à qui que ce soit. Cela déconcerte ceux qui sont autour de lui. Il va se concentrer sur un contrat et je vais entendre des amis dans le milieu me dire": "Il y a tel et tel travail intéressant qui passe, vous ne vous en occupez pas? ". "Cela déconcerte un peu, puis un matin il va arriver avec un gros contrat en main. Moi, quand j'étais au provincial, je me tenais plus près des gars du milieu. Je développais des relations plus personnelles.*

J'avais des amis parmi les ministres, j'étais plus souvent présent. Peut-être n'était-ce pas souhaitable, mais en tout cas c'est un autre style".

Monsieur Paquin décrivait avec humour les intrigues au milieu desquelles il devait se débattre dans le secteur municipal. Il se trouvait parfois par exemple au milieu de factions opposées à travers lesquelles il devait naviguer. Il souhaitait que ces organisations soient plus structurées, mais en avait pris son parti sur les contraintes actuelles.

Son habileté à manoeuvrer dans des situations délicates allait de pair avec un sens élevé de probité. Par exemple, un officier public venait le rencontrer un après-midi pour proposer un contrat à P H. Le même homme s'était auparavant opposé à ce que P H obtienne un contrat chez eux quelques mois plus tôt. Pour lui ce contrat devait être effectué par les professionnels du corps public.

"J'avais dîné avec lui (dit M. Paquin) pour lui exposer notre position, mais il n'y avait rien à faire, il ne voulait rien entendre. J'ai respecté son point de vue, mais je lui ai dit que je verrais ses collègues pour essayer de les convaincre, ce que j'ai effectivement fait, mais on n'a pas eu le contrat à cause du véto de ce Monsieur. Maintenant, aujourd'hui, c'est lui qui vient me voir pour nous offrir un contrat. C'est un homme franc et un homme de principe. Je sais qu'il ne vient pas ici par intérêt personnel pour se bâtir un avantage quelconque. Il avait des raisons défendables pour ne pas nous confier l'autre contrat et, pour ce contrat-ci, il juge que nous sommes en position de leur rendre service. Si je ne l'avais pas respecté et si j'avais manoeuvré par dessus sa tête, cela ne serait jamais arrivé".

Une journée de travail de M. Paquin représentait aussi un horaire bien rempli. Elle pouvait typiquement contenir les points suivants:

1) Réunion de coordination pour un important projet de génie dans une ville de banlieue. Il est impérieux qu'il s'en occupe car quelques officiers de la ville ne sont pas contents à date. Il souligne que Paquin-Hudon n'a jamais perdu un contrat de génie.

2) Rencontre avec un ingénieur, propriétaire d'un bureau avec qui P H projette de s'associer pour certaines activités.

3) Rencontre avec le président d'une commission scolaire.

4) Présence au lancement d'une succursale d'un client important.

5) Présence à l'assemblée d'une association d'affaires dont il est vice-président.

Une activité représentative de M. Paquin était la rencontre qu'il avait eue avec le maire d'une ville de banlieue.

Cette rencontre concernait l'attribution d'un projet de $250,000 pour un contrat de génie. M. Paquin avait la veille informé le comité exécutif de ce projet. Il avait au préalable rencontré le gérant de la ville et l'ingénieur en chef. Il avait aussi eu une réunion à P H avec les directeurs de département concernés pour leur expliquer comment préparer la soumission du projet:

"Pour un projet important comme celui-là, je les pilote sur l'approche à adopter étant donné le client à qui on a affaire. C'est un peu la dimension politique du projet qui, il ne faut pas l'oublier, est toujours très importante. Par exemple on aurait moins de chance de vendre ce projet de $250,000 si on soumissionnait globalement. Il est mieux de le briser en étapes et de les vendre une à une sans que le client ne s'engage jamais plus loin à chaque étape. Je connais mon monde et je sais que c'est la meilleure façon de procéder si on veut l'emporter, étant donné le jeu de forces en cause à l'Hôtel de Ville".

Durant les trois heures passées avec le maire dans un restaurant, il ne sera question du projet que quelques minutes, mais M. Paquin est suffisamment certain de l'assentiment du maire pour affirmer après la rencontre que le projet est à eux. La première tranche du projet est effectivement attribuée à P H deux semaines plus tard. La majeure partie du temps est passée à des conversations sur des sujets d'intérêts divers. M. Paquin parle longuement, par exemple, de la fin de semaine qu'il a passée avec sa famille à la campagne où comme d'habitude il a joué le rôle de dépanneur technique pour ses fils. Tout cela arrive naturellement dans sa conversation avec le maire.

Dans ces échanges, M. Paquin est très affable et semble savoir trouver les sujets de conversation qui intéressent son interlocuteur. Il ne semble pas jouer de jeu, mais entre de plein pied dans la conversation. Ses remarques supportent souvent son interlocuteur, mais il exprime clairement son point de vue, quand il y a lieu. Il est un causeur intéressé et fait preuve d'une discrète jovialité. Il est toujours disposé à offrir, soit une consommation, soit une invitation, mais il n'insiste pas si l'autre refuse.

Appelé à commenter ce qu'il aimait dans ce genre d'activité M. Paquin disait: *"Il y a la possibilité de se faire des amis. Je me suis fait de vrais amis qui demeurent, mais il y a aussi le danger de se faire utiliser par des gens intéressés seulement à ce qu'on peut leur offrir. J'ai vu des personnages haut placés me demander de les rejoindre à minuit le soir et insister pour que je demeure chaque fois que je voulais partir. Je me suis même vu dans des positions qui ressemblaient à celle de serviteur. C'est aller trop loin sans doute et j'ai bien l'intention de ne plus me faire prendre à ce genre de choses. Je suis un type qui y va entièrement dans mes rencontres avec les clients. Je ne suis pas le genre de type qui va offrir des consommations aux autres et essayer de contrôler la situation. J'y vais au même diapason que les autres et je pense que c'est mieux ainsi, c'est beaucoup plus vrai".*

M. Paquin considérait qu'il y avait aussi un coût élevé à payer pour ce type d'activités. Il déplorait que les rencontres sociales obligatoires taxent sa vie privée, particulièrement lorsqu'elles impliquaient sa femme. Il devait parfois se soumettre à des voyages incluant des dîners très longs qui finissaient par être pénibles pour son épouse. Il déplorait en même temps le caractère factice de plusieurs relations. Il suivait, d'autre part, des cours de psychologie une fois par semaine avec son épouse.

Interrogé sur ses objectifs de carrière, M. Paquin répondait que Paquin-Hudon était devenu plus gros que ce qu'il espérait personnellement.

"Toutefois (disait-il), je ne m'oppose pas à la croissance, mais je questionne le pourquoi de chaque nouveau déboursé. Je suis d'accord avec la croissance pourvu que je sache bien où on s'en va au point de vue financier. *A cet égard, l'arrivée d'André Lebeau représente un grand soulagement pour moi. Il pose exactement les questions nécessaires en termes financiers pour chaque projet nouveau".*

Sur les réalisations qu'il aimerait atteindre dans sa carrière M. Paquin répondait après un long moment d'hésitation: *"...Peut-être cela paraîtra-t-il prétentieux, mais ce que j'aimerais pouvoir réaliser c'est ceci."*

Il se leva pour aller à sa table de travail où il dégagea une grande feuille montrant un large complexe dont l'édifice actuel et le nouveau occupaient 30% de l'espace. Puis il indiqua dans quel ordre il verrait se succéder chacun des buildings.

LES DIRECTEURS

Comme dans toute organisation, l'influence des deux présidents se trouvait au coeur même de la motivation des cadres vis-à-vis de l'entreprise, soit par leur attitude personnelle, soit par le type particulier de travail qu'ils procuraient à ces cadres. Les témoignages qui suivent étaient représentatifs à cet égard:

"Ce qui m'a attiré à Paquin-Hudon c'est le défi que représentait la présence de deux hommes comme Marcel Paquin et Jacques Hudon qui voulaient vraiment réaliser quelque chose. C'est aussi l'opportunité de travailler avec un gars comme Pierre Giroux que j'ai connu ici et dont l'attitude m'a emballé".

"Lors de mes premières rencontres ici, on m'a fait assister à une réunion de l'exécutif. Ce qui m'a frappé c'est l'ouverture d'esprit que l'on avait vis-à-vis le point de vue d'un autre. Ceci a été déterminant dans mon cas. C'est encore d'ailleurs une raison importante qui me motive à rester ici.

Jamais on ne va sentir que Marcel Paquin ou Jacques Hudon met le poids de son 50% d'actions dans une discussion. Les arguments sont amenés et discutés pour leur valeur intrinsèque".

"Quant à moi j'ai une relation très stimulante avec Jacques Hudon. C'est ce qui me motive le plus à travailler ici. Travailler avec lui m'amène à me surpasser".

"Il y a le milieu de travail auquel je suis bien habitué. J'ai des amis ici et je m'entends bien avec tout mon personnel. Le travail est aussi intéressant et je suis satisfait de mes conditions de travail. Il faudrait vraiment qu'on m'offre un plus gros salaire et de meilleures conditions de travail pour que je quitte la compagnie".

"Ce qui m'intéresse ici, c'est la capacité d'innover. Je suis un homme qui n'aime pas répéter plusieurs fois la même chose. En cela, je rencontre la philosophie des deux présidents. Il a fallu qu'ils en aient des idées pour monter une organisation comme celle-là. Quand on a eu le contrat du pont X, ils sont venus me voir pour que je prépare les plans. Je leur ai dit: "ou bien on peut avoir un point qui est commun et faire beaucoup d'argent, ou bien on peut avoir un projet un peu moins payant, mais qui va innover et développer notre réputation". C'est la dernière optique qu'ils ont adoptée et on a remporté tous les prix possibles. Si j'avais à construire un pont demain, ça ne serait pas un deuxième pont X. Je garderais des idées intéressantes, mais j'innoverais.

Les directeurs entretenaient avec les deux co-présidents des relations de travail très variables dépendant de la façon dont avait évolué l'entreprise depuis l'établissement de la nouvelle structure.

"Je travaille peu avec les présidents car mon patron est Pierre Giroux, mais j'ai l'impression que chaque président entreprend des projets distincts et qu'une fois qu'il a commencé, il le mène jusqu'au bout. Je présume que ce doit être comme ça car je reçois des directives seulement d'un président sur un projet donné. Je présume qu'ils s'en parlent et discutent ensemble, mais j'ai l'impression que lorsqu'un des deux a pris une décision sur un projet, l'autre ne la remet pas en question. Parfois les deux vont donner des directives contraires sur un point précis, ça se comprend ils sont tellement différents. Quand je suis mal pris sur un problème du genre, je me réfère à Pierre Giroux".
(directeur, département de mécanique et électricité).

"Je vois tantôt l'un, tantôt l'autre dépendant de celui des deux co-présidents qui a piloté le projet. Par exemple pour la soumission de l'hôpital X, je vois régulièrement Marcel Paquin parce que c'est lui qui a moussé le projet. Dans des relations semblables, je tiens Pierre Giroux au courant de ce que je fais car c'est lui le responsable des opérations".
(directeur, département de structures et projets spéciaux).

"Je fais affaire uniquement avec Marcel Paquin et pratiquement jamais avec Jacques Hudon pour les aspects de mon travail. Je vois même plus souvent Marcel Paquin que Pierre Giroux parce que c'est lui, Marcel Paquin, qui reçoit les commentaires de clients et est familier avec leurs demandes et leurs exigences". (directeur, département du génie municipal).

"Avant je travaillais presqu'uniquement avec Jacques Hudon qui a joué un rôle majeur dans l'organisation du département d'arpentage. C'est même lui qui m'a montré ma "job" d'arpenteur géomètre. Je me réfèrais toujours à lui pour les problèmes d'ordre technique. Jacques Hudon s'occupait de l'arpentage et Marcel Paquin du génie. Maintenant les deux présidents se sont graduellement retirés de l'aspect exécution pour se consacrer plus à l'aspect ventes. Les deux font sensiblement le même type de travail pour des clients différents. Je me réfère à l'un ou l'autre ou selon le type de contact que j'identifie plus à Jacques Hudon ou Marcel Paquin. Je vais aller plus vers J. Hudon pour un contrat où les questions techniques sont importantes alors que je vais m'adresser à l'un ou l'autre des deux présidents s'il s'agit de cultiver un contact et développer des relations amicales. . .

En fait l'arpentage est un groupe à part à cause de ses caractéristiques particulières. Pierre Giroux n'est pas arpenteur géomètre et peut difficilement régler les problèmes d'exécution en matière d'arpentage. Je fais appel à lui pour des questions administratives comme des façons d'organiser mon département, mais pas sur des questions techniques". (directeur, département d'arpentage).

"Je fais affaire avec Jacques Hudon qui s'occupe activement des activités internationales; c'est la même chose d'ailleurs pour la photogrammétrie. Quant à Marcel Paquin, c'est un co-président que je ne connais pas du tout. Je l'ai rencontré comme ça dans des réceptions ou en le saluant dans le bureau, mais c'est tout, je ne le connais pas plus que ça, d'autant plus qu'il n'est pas enclin à amorcer une conversation: il répond par un oui ou par un non. Je suis conscient que cela fait une drôle de situation. Je transige directement avec Jacques Hudon plutôt qu'avec Pierre Giroux qui est directeur des opérations. Ce n'est pas normal mais cela tient au fait que J. Hudon est le seul qui connaît assez mon domaine pour s'en occuper activement. Il faudra s'asseoir à un moment donné et regrouper les activités autrement..." (directeur, département des activités internationales).

La nécessité d'un réaménagement administratif quelconque était un sentiment partagé par tous les membres de la haute direction, surtout dans la perspective où le cadre des **deux** actionnaires serait élargi à **neuf** comme il en est fait mention plus loin.

"Je pense que la présence de deux présidents crée parfois une situation ambiguë. Je comprends que c'est un système qui a fonctionné très bien, surtout quand l'entreprise était petite.

On ne peut faire comme si le mur qui sépare leur bureau n'existait pas. Les présidents nous ont dit qu'une décision rendue par l'un n'était pas remise en question par l'autre et c'est ce qu'ils font effectivement. Seulement, ils ne peuvent être également bien informés sur tout et il peut arriver que celui qui prend une décision n'est pas le mieux informé des deux sur cette question. De plus, chacun est porté à aller dans les détails dans sa zone d'activités privilégiée. Cela contribue certes à augmenter l'efficacité des directeurs en la faisant passer par exemple de 85% à 90%, mais cela augmente-t-il leur efficacité à eux? En d'autres termes, quel est le coût du fini qu'ils apportent au travail des directeurs? " (directeur général, services administratifs).

De son côté, le directeur général des opérations, quoiqu'extrêmement actif dans l'animation de nombreux projets, considérait lui aussi qu'il fallait s'adresser au problème du court circuit dont il était l'objet. Pour lui, ce problème était lié à la segmentation des secteurs génie et arpentage, ou d'une façon plus générique des sciences géodésiques. C'est cette segmentation qui permettait d'aller directement au président le plus compatible selon l'activité.

Comme solution précédant un réaménagement plus en profondeur, on venait de décider la création d'un poste d'adjoint au directeur des opérations. Cet adjoint qui s'occuperait spécifiquement du secteur sciences géodésiques n'aurait pas d'autorité formelle sur le directeur de la photogrammétrie par exemple, mais seulement à travers Pierre Giroux. Ce poste serait occupé par l'actuel directeur des activités internationales.

La réflexion sur ces problèmes dans l'entreprise était fortement influencée par l'arrivée éventuelle de sept nouveaux actionnaires. Les deux présidents avaient en effet offert aux trois directeurs généraux et à quatre directeurs de département, l'opportunité de se procurer chacun 5% des actions de la compagnie.

Dans cette perspective, Pierre Giroux avait présenté un document de travail qui se voulait un résumé de la situation actuelle et une ébauche des tendances actuelles sur l'activité des neuf actionnaires. (Ce document est présenté à l'annexe 3). Ce document, auquel avaient participé les directeurs de la photogrammétrie et des activités internationales, avait été présenté à l'exécutif. De l'avis général, il donnait, à quelques nuances près, une représentation réaliste de la situation actuelle. Le directeur général des services de marketing considérait particulièrement que ses responsabilités étaient mieux circonscrites et que le document représentait un pas vers une orientation produits versus disciplines.

M. Giroux expliquait que le document signalait une diffusion de responsabilité pour les relations extérieures, conformément aux voeux des deux personnes qui feraient de plus en plus cette représentation extérieure et seraient identifiées à des spécialités, on dépasserait les limites de ce que pouvaient faire les deux présidents.

M. Giroux insistait pour signaler que ceci n'entrait pas dans le cadre du fonctionnement hiérarchique de l'organisation, mais constituait uniquement des sphères de préoccupation en terme d'orientation et de représentation extérieure pour chacun des actionnaires. Ainsi lui-même, bien que directeur des opérations, avait un secteur de préoccupation privilégié dont il s'occupait du point de vue société dans son ensemble: c'était le transport et la voirie. De la même façon Marcel Paquin s'orientait vers un plus grand développement du secteur génie, particulièrement dans le secteur municipal, tout en s'occupant de l'administration des immeubles et de leur aménagement. Quant à Jacques Hudon, il était plus préoccupé par l'orientation générale de l'entreprise tout en portant une attention particulière aux sciences géodésiques et au gouvernement provincial. (L'annexe 2 présente une distribution du chiffre d'affaire par grandes catégories d'activités).

M. Giroux concluait enfin que la réflexion actuelle déboucherait peut-être sur une division formelle des deux grands secteurs d'activités, (génie et sciences géodésiques), avec peut-être deux responsables respectifs. Alors peut-être faudrait-il considérer qu'ils soient mis sous l'autorité d'un directeur général, élément possiblement assorti de la création d'un poste à la présidence du nouveau conseil d'administration. Tout cela était encore très confus, disait-il. On en était au stade de débroussailler les choses et il ne fallait rien brusquer: *"On fonctionne bien jusqu'à maintenant. Il ne faut pas risquer de dégrader un ensemble de relations extrêmement positives pour fins de bâtir un organigramme très correct".*

UN ÉPISODE CRITIQUE

Alors que l'on soulevait ces questions importantes, l'entreprise se dirigeait vers le dénouement d'un épisode qui avait mis en jeu les fondements même de sa permanence. Le tout avait débuté quelques mois auparavant lorsque les deux co-présidents et seuls actionnaires avaient décidé d'élargir la propriété de leur entreprise à ceux qu'ils pouvaient actuellement identifier comme en étant le noyau. Le choix de ces actionnaires éventuels s'était fait de la façon suivante: les deux co-présidents s'étaient d'abord mis d'accord sur le nom des trois directeurs généraux. Ensuite ils avaient chacun dressé une liste de ceux qui, parmi les directeurs de département, se qualifiaient actuellement pour devenir actionnaires. Ils avaient demandé aux trois directeurs généraux de faire de même et l'on n'avait gardé que les noms sur qui on était tombé unanimement d'accord. Ceux-ci étaient au nombre de quatre.

On avait ensuite demandé à un spécialiste de l'extérieur d'évaluer les actions de l'entreprise.

Cette évaluation s'avéra très proche des évaluations faites indépendamment par Marcel Paquin et Jacques Hudon qui elles-mêmes étaient presqu'identiques.

Le montant à payer pour chaque bloc de 5% des actions était de l'ordre de $75,000. Le mode d'achat établi par Jacques Hudon prévoyait un paiement comptant de $10,000 et le solde sur 5 ans à 8% d'intérêt. Les actionnaires éventuels devaient donner leur réponse définitive d'ici deux mois. Cette proposition souleva chez eux de profondes réticences, non pas sur l'évaluation des actions, mais sur des nombreuses modalités allant du mode de paiement au principe même de la transaction. Le groupe des actionnaires éventuels se réunissait régulièrement pour discuter de la question. À ce moment-là, André Lebeau se faisait le porte-parole du groupe auprès des deux co-présidents, surtout de Jacques Hudon qui s'occupait plus activement de l'affaire. On décida finalement de laisser tomber le 8% d'intérêt et de diminuer le montant comptant Là encore on ne parvenait pas à s'entendre comme le démontrent les témoignages suivants qui sont représentatifs.

"Avec toute mon expérience antérieure, je ne suis pas arrivé ici tout nu. Maintenant avec cette proposition, c'est comme si je repartais à zéro. Je suis placé sur le même pied que le gars de 29 ans qui peut être intéressé à se priver temporairement de sommes liquides pour pouvoir en profiter plus tard. A mon âge, je calcule que j'ai à peu près 10-15 ans de jeu seulement dans ma carrière. Ce que l'on me demande, c'est de faire l'effort additionnel de geler de l'argent en considération des bons services rendus à l'entreprise".

"Personnellement je ne trouve pas ce plan acceptable pour la bonne raison que ce n'est pas à moi d'acheter Paquin-Hudon, mais c'est à eux de m'acheter. Je ne me vois pas mettant de l'argent pour rester à P H. Ce qu'ils veulent essentiellement, c'est que ceux qui sont avec eux, les moteurs de l'entreprise, en assurent la continuité avec eux. Ils veulent assurer la permanence de notre contribution au développement de l'entreprise. Ce sont eux qui investissent en nous. Je rejette toute idée que c'est moi qui doit investir. C'est à eux alors de nous fournir les moyens d'accéder à ces actions par une formule quelconque comme la création d'un fonds de réserve à cette fin par exemple. C'est strictement une question d'affaires. Pour seulement 5% des actions on t'oblige à investir un montant considérable. Cela m'amène à considérer d'autres alternatives si je suis pris pour investir un tel montant. Je suis jeune et j'ai un tas de possibilités qui me sont ouvertes. Je connais très bien mon domaine et je suis assez homme d'affaires pour partir à mon compte. C'est mon tempérament d'homme d'affaires qui s'est réalisé dans l'organisation de nouvelles activités de P H. Des fois je me pose la question: suis-je en train d'implanter quelque chose contre quoi j'aurai à me battre si je m'en vais? D'autre part, la possibilité d'être actionnaire est quelque chose qui me touche beaucoup. Je ne sais pas comment on pourrait appeler cela, question de besoin de puissance peut-être. C'est intéressant de pouvoir dire qu'on est co-propriétaire d'une entreprise qui fait sa marque et réalise beaucoup".

"Je considère cette offre comme une proposition d'affaires, pas une question sentimentale ou d'amitié. Eux ils sont intéressés d'abord à retenir des cerveaux. Si c'était l'argent qui les intéressait, ils pourraient vendre leurs actions à bien meilleur compte ailleurs. Ce que j'admire chez les deux présidents, c'est qu'ils aient fait cette offre pendant qu'ils sont encore jeunes. C'est ce qui m'a décidé à accepter. Je n'étais pas décidé à leur payer une retraite en achetant leurs actions. Évidemment cela m'a flatté d'être choisi car cela démontrait leur confiance en moi. Si je n'avais pas été choisi, j'aurais quitté, non par dépit, mais parce que je n'aurais su quoi faire après avoir donné le meilleur de moi-même et ne pas être apprécié particulièrement par l'entreprise".

Marcel Paquin déplorait à ce moment de n'avoir pu consacrer à la question tout le temps qu'il aurait voulu:

"Lorsque Jacques a établi les modalités, j'aurais voulu examiner la capacité de payer des gars mais j'étais très occupé à ce moment-là. On n'a pas assez considéré les contraintes des directeurs par rapport à notre offre. Après tout, notre but est de faire profiter les directeurs, de leur donner du "spirit" pour qu'ils deviennent encore plus les artisans de la croissance de PH".

Devant le peu de progrès vers une réponse définitive des actionnaires éventuels qui s'étaient engagés entre eux à donner une réponse commune, mais ne parvenaient pas à le faire, Jacques Hudon décida de rencontrer un à un les individus pour discuter à fond la question. Il était très déçu de constater qu'on avait dépassé d'un mois la date limite. Il avait examiné la possibilité de rencontrer les directeurs avec Marcel Paquin, mais finalement considérant que cela pourrait geler un gars de confronter les deux présidents, il disait: *"J'ai finalement pris ce mandat-là moi-même"*. À ce propos l'un des directeurs généraux commentait:

"Il est significatif à ce moment-ci que ce soit Jacques Hudon qui rencontre chacun des futurs actionnaires et les passe à confesse. Car les gars sont moins figés avec lui, même s'il est tenace. Jacques Hudon est plus négociateur que Marcel Paquin. Ce dernier est le type qui va poser des objections à quelque chose, mais si on le convainc, il peut laisser aller le paquet d'un coup".

Peu à peu, Jacques Hudon en venait à considérer le bien-fondé d'une formule qui faciliterait le paiement des actions à même les fonds générés par l'entreprise. Il ne regrettait pas toutefois d'avoir entamé les négociations avec l'offre originale:

"C'est bon qu'on soit arrivé avec des conditions quasi impossibles pour eux à remplir pour qu'ils fassent l'effort de trouver une solution viable".

Alors que se levait un obstacle majeur à l'entrée des nouveaux actionnaires, une difficulté nouvelle se dressa; elle réunissait cette fois en un sous-groupe distinct les trois plus jeunes candidats:

le directeur général des services administratifs André Lebeau, le directeur des activités internationales Denis Lanctôt et le directeur de la photogrammétrie David Hardy. Tous trois oeuvraient dans l'entreprise depuis moins de deux ans. Les récents développements de l'entreprise leur avaient procuré des occasions de se réaliser qui étaient à la mesure de leurs ambitions. D'une façon générale, ils souhaitaient une identification plus grande de leur contribution à l'entreprise.

Marcel Paquin qui avait, la veille, rencontré l'un des trois récalcitrants au hasard d'une réunion sociale, commentait la situation de la façon suivante:

"Jacques a été plutôt sec avec eux à date. Il a fait échec à leurs demandes en se disant que les gars finiraient bien par revenir. Je pense qu'il faut faire attention car il s'agit de gars dont on a besoin. Ce sont eux qui sont en contact avec les clients actuellement et qui développent l'affaire. Ils ont contribué à monter un gros secteur de l'entreprise (re photogrammétrie et activités internationales). Je tombais sur le dos quand je voyais les factures, mais je me suis fié à Jacques, et finalement ça a bien tourné et j'en suis très heureux. Je n'aimerais pas maintenant me retrouver avec tout cet équipement sur le dos. Ce qui est stratégique ce sont les clients et ils font directement affaire avec eux. Quant à l'équipement, ils pourraient acheter la même chose à la porte voisine. Il ne faut pas décourager ces jeunes qui sont en plein élan. Déjà je me sens moins dynamique que je l'étais. Je pense qu'il va falloir reviser nos positions et leur présenter une formule plus acceptable".

Dans les jours qui suivirent ces commentaires, Marcel Paquin dut s'absenter pour assister à un congrès. Pendant ce temps le sous-groupe des trois avait fait une contre-proposition à Jacques Hudon sur le point fondamental qui les séparait. Après une nuit blanche de réflexion, Jacques Hudon décidait de refuser cette proposition parce qu'elle mettait en jeu à son avis un principe fondamental à P H. Il donnait une journée au sous-groupe pour accepter ou refuser l'offre de la compagnie. Au cours de la journée suivante, ces derniers demandaient à Jacques Hudon de les rencontrer. Alors qu'il s'apprêtait à le faire, M. Hudon répondit avec emphase à une remarque laissant entendre qu'il risquait de perdre ces hommes:

"S'ils s'en vont, on les remplacera, c'est tout. Je ne crois pas qu'il y ait qui que ce soit qui soit irremplaçable. Ce sont d'excellents hommes, je le reconnais et très intelligents. J'aime travailler avec des gens intelligents parce qu'ils savent profiter de tout ce qu'ils apprennent. Ils sont très intelligents, mais il y en a d'autres. Écoute, il y a trois milliards d'êtres humains sur la terre, trois milliards. Jamais je ne croirai que je ne pourrai trouver des gens capables de les remplacer. En tout cas, moi c'est mon point de vue. Tu en parleras à Marcel et tu auras un point de vue complètement différent... D'ailleurs, ce n'est pas pour rien que je leur ai donné seulement une journée de répit, c'est que je veux régler tout ça avant qu'il ne soit ici".

QUESTIONS

Comment se fait-il que vous puissiez procéder ainsi en sachant probablement que M. Paquin endossera votre action éventuellement?

"C'est que je vais lui présenter un problème réglé. C'est une question qui le tracasse à juste titre et je suis sûr qu'il ne sera pas fâché de la voir réglée. Cela ressemble à ce qui s'est passé quand on a mis sur pied la photogrammétrie et les activités internationales. Marcel était très réticent et cela a été l'époque de mes relations les plus difficiles avec lui. Mais cela a bien tourné et ça été un nouveau départ fantastique pour nous. Maintenant Marcel est le premier à être content de la tournure que cela a pris. (souriant)... J'aime bien qu'il me laisse faire mes mauvais coups jusqu'au bout".

C'est donc dire que dans ce cas-ci vous êtes arrivé à la conclusion que les gars vont probablement rester?

"Écoute, s'ils ne sont pas prêts à investir $75,000 dans P H penses-tu qu'ils vont aller investir $500,000 au moins dans une entreprise qui serait à créer de toutes pièces? Même s'ils pouvaient ramasser $250,000 ensemble, ils seraient encore loin du compte et ils auraient à faire démarrer une entreprise. Tandis que là on leur offre des actions qui valent de l'argent alors qu'ils ont déjà des bonis très substantiels. (Les chiffres révèlent en effet un revenu total assez considérable pour les individus concernés). Je sais que pour le même prix, je pourrais aller chercher des individus d'égale valeur, même si je suis intéressé à les garder à cause de leur contribution à P H et leur expérience de la philosophie de P H.

Mais ne possèdent-ils pas des contacts qui peuvent leur permettre éventuellement de vous concurrencer très sérieusement s'ils décident de partir?

"Il ne faut pas exagérer là-dessus. C'est vrai qu'ils ont amené des contrats récemment, mais cela représente une faible proportion du volume. C'est moi qui ai établi les contacts pour faire fonctionner toutes ces activités et c'est moi qui ai négocié les contrats. Je veux justement qu'ils deviennent actionnaires pour leur faire partager et leur faire développer ces contacts comme je considère qu'il revient à un actionnaire de le faire".

La rencontre avec les trois individus concernés s'avera positive et l'on accepta finalement le principe défendu par Jacques Hudon comme en fait foi le témoignage de Marcel Paquin à son retour:

"Jacques m'a appelé mercredi soir à mon congrès pour me parler de tout cela. Il donnait un ultimatum et il était prêt à couper avec les gars. Je pense que c'était aller trop loin, car il s'agissait de gars qui ne demandaient pas mieux dans le fond que de rester avec nous et qui étaient très valables pour nous. J'ai beaucoup apprécié qu'il m'appelle même s'il était décidé, car c'est une chose très importante.

Jacques a fait un travail fantastique dans cette affaire. Quand je suis arrivé, tout était réglé à la satisfaction de tous, sauf un qui avait une demande additionnelle. Je l'ai moi-même félicité de son travail, car ce n'est pas facile d'être pris au milieu d'une question comme celle-là. J'ai été particulièrement heureux hier midi au dîner, alors que je n'avais pas encore vu Jacques depuis mon arrivée. David Hardy est venu me serrer la main en me disant combien il était fier d'être mon associé. J'ai vu que l'on gardait un bon homme dans de bonnes conditions.

L'accord de principe étant acquis sur le fait que les candidats approchés deviendraient actionnaires, d'autres questions adjacentes restaient à régler. De loin la question la plus importante était la distribution des profits de l'entreprise. Deux positions bien nettes étaient avancées.

La première allait dans le sens de suivre à peu près le plan de bonis déjà en vigueur. Ce plan prévoyait la distribution de 50% du profit de l'entreprise entre trois catégories d'individus: (1) les directeurs généraux: (2) les directeurs de département; (3) les ingénieurs, arpenteurs et superviseurs. Dans chacune des catégories, un candidat recevait son boni selon son rang sur un ensemble de points, tel que jugé par son supérieur.

La deuxième position sur ce sujet voulait que les départements de génie et ceux de sciences géodésiques soient groupés en deux centres de profit distincts et que le pourcentage du profit distribué soit fonction, non pas du profit global de l'entreprise, mais du profit respectif de chacun des deux secteurs. Cette formule était proposée par Denis Lanctôt et David Hardy tous deux arpenteurs géomètres, et respectivement directeurs des deux nouveaux départements de photogrammétrie et d'activités internationales. Ils souhaitaient de plus que le secteur des sciences géodésiques soit représenté à l'exécutif. La seconde formule était inspirée par Jacques Hudon et appuyée par les ingénieurs. (Le directeur du département d'arpentage était alors absent depuis deux semaines).

A ce moment, c'est Marcel Paquin qui prit l'initiative. C'est lui qui rencontra Lanctôt et Hardy pour recevoir le plan qu'ils avaient échafaudé. Il prépara une version modifiée de ce plan que les deux directeurs concernés acceptèrent dans ses grandes lignes après de longues discussions. Ce plan, par des mécanismes compliqués, distribuait le gâteau d'une façon différente de celle proposée par les deux directeurs en diminuant la part identifiable à des secteurs d'activités. Marcel Paquin faisait part à Jacques Hudon de l'évolution des discussions. Celui-ci visiblement lassé, estimait que l'essentiel était réglé quant à lui et il essayait dans ses discussions avec Marcel Paquin de soulever les principes de base qui permettraient de sauvegarder la philosophie de P H. Il estimait qu'il faudrait malheureusement beaucoup de temps pour s'entendre sur une formule donnée.

Après ses rencontres avec les directeurs Lanctôt et Hardy, Marcel Paquin décida de convoquer une réunion des autres actionnaires éventuels (le directeur de l'arpentage était toujours absent). Il présenta le plan tel qu'il avait été accepté par les deux autres directeurs.

La réception à ce plan fut plutôt négative. On était en général opposé à toute formule qui tendrait à faire du secteur géodésique une boîte où on y serait plus intéressé qu'à P H dans son ensemble. Le directeur des opérations récapitula le problème du court-circuit dont il était l'objet par les disciplines géodésiques. Il signalait qu'il fallait une direction plus structurée de tout ce secteur, mais qu'elle devait être faite d'un point de vue généraliste, sous l'angle de l'ensemble de la compagnie. Ainsi un projet donné commencé par un cadastre photogrammétrique pouvait déboucher sur des projets de génie par l'identification de besoins d'irrigation, de possibilités d'aménagements touristiques ou autres aménagements du territoire etc. . . Il fallait même s'orienter pour proposer de tels projets d'ensemble aux clients qui trop souvent les disséquaient sans continuité en contacts distincts. De l'avis général des ingénieurs, ce plan mettait en danger la vie même de P H comme organisation intégrée en consacrant un clivage officiel. On jugeait aussi que le plan pouvait être déloyal puisque la haute direction pouvait décider d'axer ses efforts vers tel et tel département temporairement dans une politique d'ensemble. Il y avait de plus la répartition de dépenses non directes comme les efforts de promotion, et la direction générale. André Lebeau expliqua que des formules d'allocation des coûts permettraient de faire face à ce problème. Il insista aussi sur la nécessité de tenir compte du fait que les projets de génie et les projets du domaine géodésique étaient des activités absolument différentes appuyées sur des techniques indépendantes; cette spécificité opérationnelle se retrouvait de plus dans les relations avec le client.

Marcel Paquin expliqua après la réunion qu'il était important que les ingénieurs voient le point de vue du secteur géodésique, même si en fin de compte il jugeait préférable d'arriver à une formule de boni général. Il alla ensuite rencontrer Lanctôt et Hardy pour leur exposer une formule qui incorporait l'impact de la direction générale. Il espérait ainsi les rapprocher davantage d'une philosophie de la firme dans son ensemble. Il pensait qu'une fois ces rapprochements accomplis de part et d'autre, il pourrait convoquer une réunion de tous les futurs actionnaires. Il espérait une discussion franche qui augmenterait la confiance mutuelle et rendrait moins nécessaire pour Lanctôt et Hardy une formule sophistiquée de répartition du profit. Il signalait combien ces derniers avaient parcouru de chemin depuis leur première réunion avec lui lorsqu'ils avaient accepté en principe de devenir actionnaires.

"Ils proposaient une formule où ils étaient pratiquement une boîte séparée, l'autre côté de la rue, détenue par une compagnie de gestion.

Ils se sont considérablement rapprochés d'une philosophie P H dans son ensemble et ils étaient heureux après la réunion. Leur attitude vis-à-vis P H avait complètement changé. Ils étaient très tendus après toutes les négociations avec Jacques".

Après avoir rencontré de nouveau Lanctôt et Hardy, Marcel Paquin jugea qu'il était propice de convoquer une réunion de tous les futurs actionnaires. C'était la première fois que cela se faisait depuis le début de toute cette affaire d'actionnaires nouveaux, six mois auparavant.

A la réunion organisée à la salle de conférence au milieu de l'après-midi, l'atmosphère était tendue et l'on sentait une grande nervosité chez plusieurs. Pendant que l'on attendait un participant en retard, de longs silences succédaient à diverses plaisanteries ou des propos généraux.

Marcel Paquin présida la réunion. Il demanda d'abord à André Lebeau de présenter les états financiers de la compagnie. Cela fait, il demanda si quelqu'un avait des points à amener. Le directeur du département d'arpentage qui arrivait de voyage résuma la situation telle qu'elle lui avait été rapportée et il exprima son désir d'en savoir plus long. Cela déclencha une discussion franche et ouverte de toutes les questions soulevées dans les réunions respectives des deux groupes. D'un côté, on signalait le danger de perdre l'unité de P H, de l'autre la sous-représentation à la direction générale du secteur géodésique et la nécessité de stimuler les efforts particuliers de chacun. Jacques Hudon jouait un rôle prépondérant dans ces discussions, s'éloignant des points spécifiques et rattachant la discussion à l'orientation future de P H.

Il était déjà 6 h p.m. quand quelqu'un signala que l'on n'avait pas encore discuté de formules spécifiques de distribution des profits. Plusieurs, dont Jacques Hudon, indiquèrent qu'ils devaient partir. On résolut de continuer la réunion avec les personnes suivantes: Marcel Paquin, André Lebeau, Denis Lanctôt, David Hardy et le directeur du département d'arpentage.

On commanda un repas et Marcel Paquin prépara des consommations. Dans une atmosphère détendue, Marcel Paquin parlait de l'ouverture d'esprit de la réunion, de la délicatesse de chacun qui avait effacé ses appréhensions vis-à-vis de la réunion. Il repassait les qualités d'un tel et d'un tel qu'on ne connaissait peut-être pas assez à P H etc. . . Il parlait même d'un air amusé de ses propres relations avec Jacques Hudon, comment par exemple ce dernier venait lui parler quand il était rendu au bout de sa corde, chose qu'il appréciait grandement.

De la discussion qui suivit une différence marquée de points de vue ressortit entre Lanctôt et Hardy et le directeur de l'arpentage. Les deux jeunes directeurs voyaient les relations entre l'arpentage et la photogrammétrie d'une façon différente du directeur de l'arpentage légal.

Ce dernier entrevoyait l'influence de la photogrammétrie sur l'arpentage légal d'une façon moins poussée que les deux autres directeurs. Il était de plus nettement favorable à une distribution globale des profits. Sa longue expérience avec P H lui démontrait que même avec une telle philosophie, il avait été justement traité alors que son département avait un peu été la vache à lait de l'entreprise en des temps difficiles. Là aussi la discussion était ouverte et après une très longue discussion, on finit par élaborer une formule que l'on devait présenter aux autres le lendemain. Il dépassait minuit.

Avant la réunion du lendemain, Jacques Hudon disait à Marcel Paquin qu'il avait de sérieuses réserves sur la formule adoptée par le groupe, et qu'il ne pouvait l'accepter telle quelle. La réunion qui suivit fut de courte durée. qui avaient été exposées et il proposa que deux comités de trois hommes soient créés; l'un pour trouver un plan spécifique de participation au profit, l'autre pour définir l'orientation future que devait prendre l'entreprise. On accepta cette idée et il proposa des noms qui furent également acceptés. En même temps un conseiller en administration de l'extérieur viendrait aider l'entreprise dans ces problèmes d'actualité.

De l'avis de plusieurs, cet épisode avait eu des implications majeures sur l'action respective des deux présidents. À cause de tout ce que l'épisode avait fait ressortir, l'interaction des deux présidents et des directeurs serait sûrement modifiée. Le directeur des activités internationales, Denis Lanctôt, avait beaucoup investi de temps dans cet épisode et il déclarait:

"Je pense qu'ensemble Marcel Paquin et Jacques Hudon ont été très bien. Ils ont toute mon admiration pour la façon dont ils ont mené l'affaire. Au début c'est Jacques Hudon qui a pris la chose en main, après ils se sont "passé le block" quand on est arrivé à une impasse. J'ai l'impression que c'était un peu arrangé et qu'ils préparaient ça eux-mêmes entre eux, mais ça ne fait rien, c'était très bien et je n'ai qu'à les féliciter pour la façon dont le tout s'est déroulé. Il y a beaucoup de choses que je considère nettement insuffisantes après tant de temps investi là-dessus, mais mon attitude demeure positive parce que l'on a toujours porté une grande attention à tout ce que l'on disait. Toutes nos propositions ont été examinées avec sérieux. On sent bien que Jacques Hudon a toujours tiré dans la direction d'un plan général de participation PH plutôt que par secteurs et que Marcel Paquin travaillait dans ce sens-là; mais dans sa façon de s'y prendre, Marcel Paquin voyait à ce que l'on débouche sur un accord, sur une solution acceptée de tous.

À la question portant sur l'impact de cet épisode sur l'action des deux co-présidents, il disait:

"Pour moi personnellement, ça va demeurer la même chose avec Jacques Hudon avec qui j'ai toujours travaillé et qui exerce un très grand leadership.

Quant à Marcel Paquin ça m'a permis de le connaître. C'était pour moi un homme distant que je ne voyais à peu près pas et qui répondait à peine quand on lui parlait. Toute cette question des nouveaux actionnaires m'a ouvert les yeux sur la valeur de cet homme pour l'organisation. C'est lui qui a réussi à maintenir des relations suffisamment bonnes pour que l'on ne débouche pas sur une impasse".

Une semaine plus tard, le contrat d'acceptation des nouveaux actionnaires était signé, laissant ouvertes les deux questions qui faisaient l'objet d'étude en comité.

QUESTIONS

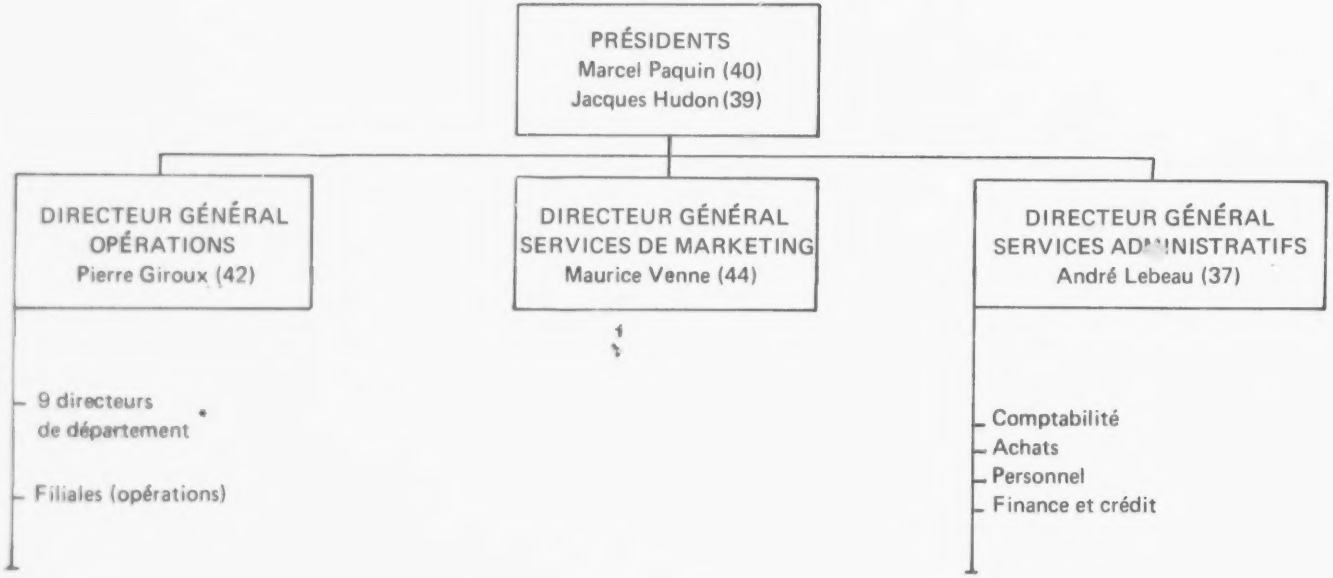
1. Expliquez la dynamique du gouvernement de cette organisation ainsi que son évolution?

2. Quels changements organisationnels jugez-vous souhaitables pour cette organisation?

3. Quels sont les facteurs qui ont rendu possible la croissance de cette entreprise et qui lui ont permis de surmonter la récente crise de permanence?

ANNEXE I

ORGANIGRAMME PAQUIN–HUDON



* Ces départements sont Géodésie et arpentage légal, Photogrammétrie, Génie municipal et sanitaire, Ponts et charpentes, Projets spéciaux, Voirie et transport, Mécanique et électricité, Parcs et récréation, Informatique.

ANNEXE II

CHIFFRES DES HONORAIRES DES DIFFÉRENTS SECTEURS D'ACTIVITÉS

Photogrammétrie et activités internationales	$1,700,000
Arpentage	750,000
Municipal et génie sanitaire	400,000
Autres départements de génie	1,400,000
Gérance de projet	275,000
TOTAL	$4,525,000

Les chiffres exacts ont été déguisés, mais les proportions entre les chiffres ont été sauvegardées.

ANNEXE III

SOCIÉTÉ PH ET AUTRES ASSOCIÉS
GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉS ET RESPONSABLES

J. Hudon

COORDONNATEUR ET P.R.* GÉNÉRAL **

- Provincial
- National
- International
- Filiales
- Fusions
- etc.

M. Paquin

EAUX ET ASSANISSEMENTS**

- Municipal
- Génie Sanitaire
- Parcs - Récréations
- Urbanisme
- Environnement
- P.R.* Général

Dept. Touchés: Municipal et Mécanique.

A. LEBEAU
DIR. GÉNÉRAL: SERV. ADM.
(35 ans)

SERVICES/SOUTIEN**

- Personnel
- Finance
- Comptabilité
- Informatique
- Fusions

Dept. Touchés: Informatique et Comptabilité

M. VENNE
DIR. GÉNÉRAL: SERV. MKTG
(42 ans)

CONSTRUCTION/GÉRANCE**

- Industriel
- Commercial
- Gérance Projet
- Filiale où les autres actionnaires ont un bureau d'architectes et un entrepreneur en construction.

Dept. Touchés: Gérance de Projet et Ventes

* P.R. désigne Relations extérieures
** Indique la sphère privilégiée de préoccupation.

ANNEXE III (suite)

P. GIROUX
DIR. GÉNÉRAL: OPÉRATIONS
(40 ans)

TRANSPORT/VOIRIE**

- Transport commun
- Voirie générale
- Chemins de fer
- Plan direct. Transport

Dept. Touchés: Voirie, Transport et Services Administratifs

D. LANCTOT
DIR.: ACTIV. INTERNATIONALES
(32 ans)

INTERNATIONAL**

- Trois compagnies internationales contrôlées par PH
- Projets internationaux
- Sciences géodésiques

Dept. Touché: Opérations internationales

D. LÉTOURNEAU
DIR.: STRUCT. ET PROJETS SPÉCIAUX (45 ans)

BÂTIMENTS/PROJETS SPÉCIAUX**

- Charpente comm. et indust.
- Méc. - élect. - Struct. - Archt.
- Ponts - Viaducs
- Transports rapides
- Créativité

Dept. Touchés: Ponts et Charpentes et Mécanique et Electricité

D. HARDY
DIR. Photogrammétrie (29 ans)

PHOTOGRAM./GÉODÉSIE

- Photographies aériennes
- Photogrammétrie
- Géodésie
- P.R. provincial et national
- Développement et recherche
- Filiale opérant des avions spécialisés

Dept. Touché: Photogrammétrie

A. LÉVESQUE
DIR. Arpentage (42 ans)

ARPENTAGE LÉGAL

- Subdivisions
- Expropriations
- Mise à jour de cadastres
- P.R. provincial et commercial
- Bureaux d'arpenteurs
- Recherche et développement

Dept. Touché: Arpentage

ANNEXE IB

METALBEC LIMITEE (B)

Ce cas est destiné à servir de base à la discussion en commun et ne prétend pas présenter un exemple de solution correcte ou fautive des problèmes d'administration.

Ce cas est de MM. Pierre Laurin et Louis Roquet.

MÉTALBEC LIMITÉE (B)

HISTORIQUE ET
RÉSUME DU CAS (A)

La compagnie Métalbec a été fondée à Québec en 1954 par M. Étienne Lefort, un entrepreneur d'origine belge. La compagnie se spécialise dans la sous-traitance, dans le domaine du tube de métal et du métal en feuilles.

À travers les heurts et les difficultés des débuts, la compagnie a connu une croissance assez régulière: en moyenne, 15% de croissance des ventes par année. Au fur et à mesure de l'accroissement de ses ventes, la compagnie a vu son personnel augmenter. À l'origine, la compagnie était limitée aux opérations sur le tube et la tige de métal. Un sous-contrat important pour un manufacturier de voûtes et coffres-forts amena M. Lefort à se lancer dans le travail du métal en feuilles. Vers 1960, M. Lefort amenait à la compagnie son gendre, Charles Girard, comme vendeur. M. Girard avait acquis une expérience considérable des ventes, au service de deux manufacturiers de pièces d'automobiles.

En 1967, le fils de M. Lefort, Maurice, se joignait à la compagnie. Ingénieur diplômé de l'Université Laval de Québec, il avait d'abord occupé un poste de vendeur pour une grosse compagnie pétrolière. Il apportait à la compagnie son expérience de la vente, en plus de sa formation d'ingénieur.

Quelque temps auparavant, la compagnie avait retenu les services d'un gérant de production expérimenté, M. Pierre Langlois. Sous l'impulsion de ce dernier et de Maurice Lefort, la section du métal en feuilles (tôlerie) connut une expansion considérable jusqu'à représenter 50% des ventes actuelles de la compagnie.

La compagnie Métalbec sert six marchés principaux: 1. - l'auto-neige (25%), 2. - le mobilier tubulaire (25%), 3. - le mobilier d'hôpital (10%), 4. - les accessoires d'auto-neige (5%), 5. - les étalages (5%), 6. - et le mobilier scolaire (2,5%). Le reste consiste en des sous-contrats divers, pour la plupart de petite taille.

Pour la première fois en 1969, la compagnie atteignait un chiffre de ventes d'un million de dollars. Ceci lui assure une position dominante à Québec. M. Étienne Lefort estime les ventes de son plus proche concurrent à environ $300,000. Quant aux autres, ce sont de toutes petites entreprises qui emploient une dizaine d'hommes, par opposition aux 60 employés de Métalbec.

Le cas (A) présentait la compagnie au niveau de ses politiques, sa structure, ses opérations. Le présent cas a pour but de présenter ceux qui "font" la compagnie: les trois ou quatre personnes qui composent ce qu'on pourrait appeler la haute direction de l'entreprise, qui l'administrent, l'orientent et sont directement responsables de ses résultats. Nous tenterons de dégager leurs rôles et les tâches qu'ils accomplissent, ainsi que le réseau de relations qui les unissent.

M. ÉTIENNE LEFORT

M. Étienne Lefort est émigré de Belgique au Canada à l'âge de 20 ans. Il a maintenant 74 ans. Il doit sa "vocation" de canadien et d'entrepreneur à son père, un "self-made man", qui avait décidé que son fils serait professeur. *"Mon père était dur, confie-t-il. Avec lui, on ne discutait pas. Il voulait faire de moi un professeur. Moi, je tiens de ma mère: je n'ai pas la patience pour enseigner. J'ai fait mes études, j'ai obtenu tous mes brevets. Puis, j'ai enseigné six mois. Je suis très content d'avoir vécu cette expérience: elle m'a démontré que j'étais incapable d'enseigner. J'étais écoeuré. J'ai décidé qu'il n'y avait qu'un moyen d'échapper au sort qu'on me préparait. Je suis allé voir mon père et je lui ai dit que j'émigrais au Canada. C'était en 1918. Mon père m'a dit: "C'est bon, mais tu mangeras de la vache enragée, là-bas" C'est vrai, j'en ai mangé et beaucoup. Mais lui, il ne l'a jamais su".)*

Après un apprentissage des techniques de l'administration dans divers bureaux, M. Lefort lance sa première entreprise: une manufacture de bicyclettes. La guerre, en lui coupant les contacts avec ses fournisseurs européens de pièces essentielles (roulements, pédaliers, jantes, etc.), le force à fermer son usine. Pendant 10 ans, il sera agent de manufacturiers allemands de montures de parapluies.

En 1952, M. Lefort croit déceler une occasion en or: le marché de la télévision connaît une croissance fulgurante. Mettant à profit l'expérience du pliage et de la soudure qu'il avait acquise comme manufacturier de bicyclettes, il se relance en affaires. Il engage un soudeur et commence à fabriquer des tables-supports d'appareils T.V. en tige ronde d'acier. "Personne ne réussissait à satisfaire la demande, dit-il. La production demandait peu d'équipement et peu de précision. On vendait tout ce qu'on fabriquait, et les acheteurs payaient comptant. J'ai tout risqué, j'ai même hypothéqué la propriété de ma femme dans les Laurentides".

"Vous savez, c'est un défi de monter une compagnie comme ça. Je ne l'ai pas fait pour l'argent, mais pour le défi. . . surtout avec un partenaire à 50% (le gouvernement, par le truchement de l'impôt). Dès que j'avais des surplus, j'achetais de la machinerie. C'est mieux que de payer ses surplus en taxes! J'essaie de persuader Maurice d'acheter de nouvelles machines, mais pour le moment il ne veut pas. Toutefois, j'ai l'oeil sur une ou deux machines usagées en excellent état et je les commanderai sous peu. Il faut profiter des occasions quand elles passent, et c'est ce que j'ai toujours fait, même si les autres ne sont pas toujours d'accord".

"Pourquoi j'ai réussi? C'est facile. . . J'ai mis toute ma sécurité dans la compagnie, j'ai tout risqué. Je me suis considéré (et je me considère encore) comme un employé de la compagnie. J'ai une mentalité d'ouvrier, moi. Je pense comme eux, et je leur parle dans leur langage. Je suis plus Canadien que bien des Canadiens-français. C'est un peuple que j'admire. Sur le plan débrouillardise, ingéniosité, c'est un peuple imbattable: c'est peut-être un héritage de leurs ancêtres paysans, qui devaient se débrouiller, improviser. Jamais on ne m'a traité de "maudit français. . . ou belge! "Je suis Canadien".

M. Lefort revient souvent sur la mentalité des ouvriers, qui selon lui va se détériorant. *"J'ai connu du bon temps, dit-il. J'ai eu des ouvriers consciencieux, intéressés à se développer, à apprendre, à se perfectionner. Je ne voudrais pas être à la place de Maurice et de mon gendre: eux, ils auront des problèmes".*

À une autre occasion, M. Lefort confie à l'observateur: *"C'est le respect de l'autorité qui est la clé d'un peuple travailleur et productif. Ici, c'est en voie de disparition, et rapidement. J'ai un client qui n'emploie que des Allemands. Il n'explique ou ne justifie jamais rien à un employé. Il le leur dit et ils obéissent. . ."*

"Vous savez, au début j'étais trop coulant. Je serais multimillionnaire aujourd'hui si j'avais été alors comme je suis maintenant". À la question de l'observateur qui lui demande quand il a changé d'attitude, M. Lefort répond: "Oh", il y a environ quinze ans. Et M. Lefort ajoute: "Maintenant, je me dis: Mon gars, t'es ici pour faire de l'argent. Fais ce que les gens veulent, pas ce qu'ils devraient vouloir. Tout est relatif. On n'est pas ici pour enseigner aux gens. Il ne faut pas être plus catholique que le pape..."

"Remarquez bien", ajoute M. Lefort, "je suis juste avec les ouvriers. J'aime l'Amérique parce qu'il n'y a pas vraiment de système de classes, comme dans certains pays d'Europe. Ici, on peut toujours réussir, si on a du cran. Les Européens que j'ai employés ici n'ont jamais eu de traitement de faveur. Je traite tout le monde également: je les paie bien, et je m'attends à du bon travail de leur part".

On ne pourrait croire, en regardant M. Lefort, qu'il a 74 ans. Il est étonnamment énergique, ses gestes sont ceux d'un jeune homme. Même s'il fait régulièrement des commentaires du genre: *"C'est comme un magasin de détail ici, on n'arrête jamais, on est à la merci des clients"*, on sent très bien qu'il aime son travail. *"Arrêter de travailler, je n'en suis pas capable. La source de la longévité, c'est l'activité"*, explique-t-il. *"D'ailleurs, ajoute-t-il, si je ne passais pas ici mon mauvais caractère, je ne serais pas endurable à la maison. Ma femme préfère que je continue à travailler"*.

M. Lefort parle volontiers de son hobby, qui est le jardinage. *"Dès que je le puis, je file dans les Laurentides avec mon épouse. J'entretiens mon terrain, je fends du bois (ma femme fait la cuisine sur un vrai poêle à bois, là-bas), je jardine. L'hiver, je m'ennuie, je ne puis pas jardiner. C'est l'activité qui tient un homme en forme"*.

L'énergie de M. Lefort, et la force de son caractère impressionnent beaucoup ses collaborateurs. Il racontait à l'observateur: *"Par trois fois, j'ai cessé de fumer. Une minute avant, je ne savais pas que je le ferais. Puis, CLAC!, j'ai décidé, et c'était fini: je ne fumais plus, et ça ne me changeait pas le caractère"*. Un employé qui passait par là, a entendu cette confidence. Il glisse à l'observateur: *"Si son caractère n'empirait pas, c'est parce qu'il ne pouvait pas empirer. Il est déjà assez malcommode"*. Cette remarque, toutefois, est faite presque avec admiration. Et l'ouvrier ajoute: *"J'aimerais bien avoir son énergie, à son âge. . ."*

Le branle-bas et l'activité fébrile du bureau et de l'usine semblent stimuler M. Lefort plutôt que l'abattre. Des clients entrent et sortent sans cesse, le téléphone sonne sans interruption. La disposition même des bureaux empêche de s'isoler: tous communiquent entre eux, et seul le bureau de Maurice et de M. Girard disposent d'une porte. Des bureaux à l'aire de fabrication, il n'y a qu'un pas, et on entend distinctement les bruits de l'usine. Très souvent, contremaîtres ou employés pénètrent dans les bureaux pour demander conseil, soumettre un problème de production, etc. M. Lefort explique ainsi son extraordinaire résistance: *"On ne parle jamais d'affaires en-dehors du bureau. Quand je sors d'ici, je tourne une page et je n'y pense plus. Tenez, même quand au tout début j'ai perdu un client qui représentait 40% de nos ventes, je suis retourné chez moi le soir, j'ai bien dormi, et le lendemain, j'ai bien dîné. Je savais qu'on passerait au travers. . ."*

M. CHARLES GIRARD

M. Charles Girard, secrétaire-trésorier de la compagnie et vendeur, présente un vif contraste avec M. Étienne Lefort. C'est un homme qui vient d'atteindre la cinquantaine, réservé, qui parle toujours à voix égale.

Il ne satisfait pas du tout le stéréotype du vendeur agressif, un peu bruyant, qui se fait remarquer partout où il passe. Au contraire, c'est un homme sérieux, discret, ordonné dans son travail, toujours vêtu avec bon goût.

C'est son expérience de la vente qui l'a amené chez Métalbec, dans les premières années de la compagnie. Il a d'abord travaillé comme vendeur pour une grosse compagnie manufacturière d'accessoires automobiles: son territoire recouvrait tout le Canada français (Québec et Nouveau-Brunswick), et son travail exigeait qu'il fût constamment sur la route.

Après 15 ans de cette vie, il en avait assez: il accepta le poste de gérant de district (ventes) pour l'est du Canada auprès d'une autre compagnie dans la même industrie. Ses nouvelles responsabilités exigaient qu'il voyage encore plus. *"J'étais toujours en réunion", confie-t-il. "Quand je réussissais à m'organiser pour passer deux semaines consécutives à Québec, je recevais inévitablement un téléphone ou télégramme qui m'envoyait à Détroit ou Terre-Neuve, ou au siège social à Springfield".*

M. Étienne Lefort l'avait souvent invité à se joindre à Métalbec. Il se laissa tenter, et commença ce qu'il conviendrait d'appeler "les années héroïques". Il s'attacha à augmenter les ventes de la compagnie, tout en diversifiant le plus possible la clientèle pour éviter les variations saisonnières trop fortes et rendre la compagnie moins vulnérable face à la perte d'un client représentant une part importante du chiffre de ventes.

"Je passais mes journées à tenter de dénicher des clients éventuels, et chaque fois, même quand on me répondait qu'on n'était pas intéressé, je préparais quand même une soumission. Nos prix étaient bas, et nous avons acquis de cette façon un bon nombre de clients. Après avoir passé toute la journée à solliciter des clients, je retournais au bureau et, le soir, le contremaître et moi calculions les prix et préparions les soumissions. La condition financière de la compagnie était tellement précaire que j'ai dû pendant un certain temps défrayer mes dépenses de vendeur: la compagnie ne pouvait les assumer".

"Quand je suis arrivé à Métalbec, je savais que la compagnie était appelée à grossir. Peu après mon arrivée, la compagnie a subi un dur coup, en perdant un client qui représentait 40% de ses ventes (qui se chiffraient alors à $125,000 environ), un client en or avec qui nous avions un contrat "coût et plus" (cost plus). Nous avons failli y rester. En un mot, ce fut une période très dure, financièrement comme physiquement".

Ouvrier de la première heure et fortement attaché à la compagnie, M. Girard est pour M. Lefort un appui précieux, sur qui il peut compter en tout temps. Quand M. Lefort parle de M. Girard, il le fait en termes élogieux: c'est un homme loyal, un travailleur, un homme de jugement sûr et prudent.

Sans être un partenaire (M. Lefort détient toutes les actions de la compagnie), c'est un homme qui est entièrement dévoué aux intérêts de la compagnie.

M. Girard n'est pas un homme très expansif, et il laisse peu souvent percer ses réactions ou sentiments. Son travail le tient souvent en dehors du bureau, et les moments qu'il y passe sont répartis entre la vente (rencontres avec clients ou téléphones) et l'administration courante. Ceci le rend très difficile à rencontrer pour plus d'une minute à la fois. La situation même de son bureau, près de l'entrée principale et du bureau de la comptabilité, l'isole un peu de l'aspect production de l'entreprise.

Au contact de l'observateur, il se montre très réservé: il n'aborde volontiers que des sujets factuels, préférablement dans son secteur, les ventes. Ses objectifs et intérêts personnels, il les exprime en fonction d'une croissance régulière de la compagnie, et d'une position plus forte sur le marché.

M. MAURICE LEFORT

Maurice est le seul fils de M. Lefort, et le plus jeune de la famille. Il a actuellement 31 ans, et est venu à la compagnie il y a six ans. Il explique volontiers pourquoi il a quitté la grosse compagnie pétrolière pour laquelle il travaillait depuis sa graduation de l'Université Laval. *"Je me suis aperçu, dit-il, que les promotions n'étaient pas accordées sur une base de compétence, mais sur une base de favoritisme. Je n'avais pas de goût pour le "léchage de bottes". Mon impression, c'est que dans une grosse compagnie, ton succès ne dépend pas tellement de ton travail ou ta valeur: il y a trop de facteurs incontrôlables, de jeux d'influence".*

"De plus, je désirais la relative indépendance qu'on trouve dans une compagnie comme celle-ci. J'étais convaincu de pouvoir apporter à la compagnie des talents dont elle avait besoin. Mon ambition, c'était de la faire grossir".

M. Lefort père est le premier à reconnaître que Maurice est beaucoup plus souple que lui. *"Il est plus diplomate que moi", dit-il, "il est patient avec des clients que j'enverrais promener. Les gens pointilleux, qui ne savent pas ce qu'ils veulent, me fendent la face".*

Sa formation d'ingénieur – et son caractère – lui donnent une façon de travailler plutôt méthodique, et il est plus sensible au manque de professionnalisme, de systèmes qui caractérise Métalbec, comme beaucoup d'autres petites entreprises.

Sa situation face à l'entreprise est peut-être plus dégagée que celle de son père. Toutefois, il a des ambitions personnelles très nettes: "Je veux faire le travail de mon père: administration, planification, systèmes".

Maurice est naturellement sociable; son père le caractérise de "bon vivant", sans aucune note péjorative. Il est ambitieux et endosse volontiers des responsabilités (qu'il acquitte d'ailleurs de son mieux, sans compter les heures de travail). Son efficacité (et sa motivation) sont en raison directe de l'importance des responsabilités qu'on lui confie ou qu'il endosse de lui-même.

Face à la compagnie, il entrevoit la formation d'une équipe de management cohésive, de type plus professionnel. À la différence de son père, il entrevoit la possibilité de s'associer un partenaire, dans l'avenir, ou de fusionner la compagnie à une autre qui aurait développé ses propres produits et un système complet de marketing.

D'autre part, la croissance de la compagnie n'est pas un objectif absolu pour lui. Le premier objectif qu'il vise est de la renforcer, et d'en augmenter la rentabilité. Il perçoit beaucoup moins de contraintes dans le marché que son père et M. Girard. Il est convaincu que le marché existe, et qu'il s'agit d'aller le chercher, agressivement.

À côté de ses ambitions et de ses rêves, il demeure profondément réaliste. Il n'attend pas de miracles: il veut une chance honnête de se prouver.

1967–1972:

L'année 1967 marque un point tournant dans l'histoire de la compagnie Métalbec. Avec la croissance des ventes, les ressources administratives de la compagnie se trouvaient de plus en plus étirées. M. Étienne Lefort recruta un gérant de production, M. Pierre Langlois, qui avait acquis une expérience considérable dans le secteur de la tôlerie et de la conception de machinerie spéciale: plieuses complexes à haute performance, outillage de précision, etc.

Quelques mois plus tard, Maurice Lefort demanda à son père s'il y avait place pour lui dans l'entreprise. M. Étienne Lefort accepta volontiers: le secteur des ventes de l'entreprise avait aussi besoin de personnel nouveau, et Maurice fut affecté à la sollicitation de nouveaux clients, et aux contacts avec les clients actuels.

Maurice connaissait déjà la compagnie et ses opérations: tout au long de ses études, il avait travaillé dans l'usine, comme manoeuvre, pendant ses vacances d'été. Après une expérience assez négative dans une grosse compagnie, il désirait retrouver un climat moins impersonnel, des défis, et la possibilité de se faire valoir, en apportant une contribution réelle à l'entreprise familiale.

Les débuts furent difficiles. D'une part, Maurice devait se familiariser avec un nouveau milieu de travail.

D'autre part, sa formation d'ingénieur et l'expérience acquise dans une grosse entreprise le plaçaient aux antipodes de certaines caractéristiques de Métalbec: absence de planification, système de production peu standardisé, atmosphère de pression, etc.

Plusieurs facteurs tendaient à rapprocher Maurice du nouveau gérant de la production: une orientation technique commune, la volonté de faire grossir l'entreprise, surtout dans le secteur de la tôlerie (Maurice, comme vendeur, s'était attaqué de préférence à ce marché, non encore exploité par la compagnie Métalbec), le désir de "professionnaliser" l'entreprise, en instaurant des systèmes et contrôles, etc.

Maurice passait la plus grande partie de son temps à l'extérieur de l'entreprise. Quand il passait au bureau, c'était pour transmettre des commandes, préparer des soumissions avec l'aide de M. Langlois, ou communiquer avec des clients au téléphone. À la fois employé et fils, il éprouvait une grande difficulté à communiquer avec son père sur le plan professionnel. *"Pendant toute cette période, confie M. Etienne Lefort, Maurice s'est cherché".*

Les clients apprécièrent vite la compétence technique et les capacités d'organisation de M. Langlois. Ils prirent l'habitude de s'adresser directement à lui pour obtenir des soumissions, discuter de problèmes techniques ou demander des renseignements. L'accroissement des commandes dans le secteur de la tôlerie amena l'achat de plusieurs machines. Comme il était le seul à connaître ces nouvelles machines, et le travail de tôlerie, M. Langlois devait lui-même établir les coûts et préparer les soumissions pour tous les contrats dans le secteur de la tôlerie. Petit à petit, le contrôle de toute la section de tôlerie passa dans ses mains. Des augmentations successives de salaire ne suffisaient pas à motiver M. Langlois qui estimait que sa contribution pendant 5 ans à la croissance de la firme justifiait une participation au capital-actions de la firme.

La situation ne tarda pas à se cristalliser. Maurice, d'un côté, respectait la compétence de M. Langlois, et estimait raisonnables ses demandes. Il appréciait la contribution de M. Langlois à la croissance de l'entreprise, et sentait combien son départ serait un dur coup pour celle-ci.

D'autre part, il s'était habitué à travailler en étroite collaboration avec M. Langlois, qui se faisait volontiers le défenseur des idées et projets de Maurice auprès de M. Etienne Lefort. Si M. Langlois quittait l'entreprise, Maurice craignait de perdre son seul moyen de communication avec son père dans l'entreprise; ses cinq années de travail chez Métalbec ne lui auraient pas permis de s'y tailler une place importante. Maurice se souvenait que c'était grâce à l'insistance de M. Langlois que certains contrats avaient été acceptés, et que ce dernier avait conçu plusieurs machines spéciales qui avaient permis de réduire les coûts de fabrication, permettant ainsi de présenter des soumissions plus basses que les concurrents.

M. Lefort reprochait à M. Langlois de ne pas vouloir entraîner ses contremaîtres et employés, voire de s'entourer de subordonnés faibles qui ne menaçaient pas son monopole de la compétence technique, surtout dans le travail du métal en feuilles. Il le trouvait prétentieux, et dépourvu de reconnaissance pour le traitement de faveur qu'il avait reçu chez Métalbec: salaire élevé, frais de déplacement payés par la compagnie, responsabilité de la production et des achats d'outillage.

Pour sa part, M. Girard se rangeait du côté de M. Étienne Lefort, avec qui ses relations étaient très étroites, et qu'il avait toujours appuyé dans ses décisions. M. Lefort respectait la contribution importante de M. Girard aux ventes, et sa loyauté envers la compagnie.

Au début de mai 1972, M. Langlois reçut une offre de participation à 50%, avec baisse considérable de salaire (au moins 30%) dans une petite entreprise concurrente de Métalbec. Il renouvela à M. Lefort sa demande de participation aux actions de Métalbec. M. Lefort lui expliqua qu'il n'avait pas l'intention de faire participer qui que ce soit à l'extérieur de la famille. M. Langlois signifia alors sa volonté de quitter Métalbec dans les 48 heures.

Pour M. Lefort, cette démission hâtive fut un affront: M. Langlois lui avait promis maintes fois de lui donner trois mois d'avis. Ce geste le confirma dans sa décision: M. Langlois était un ingrat, et il ne respectait pas ses engagements.

Un mois après le départ de M. Langlois, M. Lefort confiait à l'observateur: *"Heureusement que quand il (M. Langlois) est parti, nos gros contrats étaient déjà en production. Sinon, on aurait été mal pris. . . Vous savez, il était follement ambitieux. Les titres, pour lui, sont terriblement importants: on lui a offert un poste de vice-président, et il est sauté dessus à pieds joints. Rien n'aurait pu le retenir. . . Je ne lui en veux pas d'être parti, c'est son droit. Mais c'est la façon dont il est parti que je trouve dégueulasse".*

LA SITUATION APRES LE DEPART DE M. LANGLOIS

Le départ de M. Langlois provoqua une crise sérieuse chez Métalbec. Plusieurs contrats importants étaient en voie de réalisation, et il fallait les mener à terme. D'autre part, M. Langlois risquait d'enlever à la compagnie Métalbec des clients importants qui avaient toujours traité avec lui dans le passé. Il fallait assurer que la production continue sans trop de heurts, et entrer en contact avec les clients pour les aviser du changement et les inviter à continuer d'accorder leurs contrats à Métalbec. M. Girard retarda indéfiniment ses vacances. Quant à M. Etienne Lefort, il avait pris l'habitude de prendre de longues fins de semaine, pendant la belle saison. Il quittait ordinairement le bureau le mercredi soir, pour ne revenir que le lundi matin. Il dut y renoncer, devant la gravité de la situation.

On procéda à une redistribution des tâches entre M. Étienne Lefort, M. Maurice Lefort et M. Charles Girard. Ce dernier décrit ainsi ces tâches: *"Les ventes sont maintenant ma responsabilité entière. si un client appelle, on me le réfère automatiquement. Si je suis absent du bureau, on réfère le client à Maurice".*

"La responsabilité de la production et de la livraison est partagée entre M. Étienne Lefort et le gérant de la production (quand nous en aurons un!) Enfin, tout ce qui est du domaine technique est la responsabilité de Maurice".

M. Étienne Lefort conserve la haute main sur l'administration, l'emploi des ouvriers, les relations avec la banque, M. Girard s'occupe de l'administration courante: bureau, perceptions, etc.

Le travail de Maurice a complètement changé. Il ne sort presque plus du bureau, sauf pour rencontrer un client important qui ne peut se déplacer. Il a hérité presqu'entièrement de la tâche de M. Langlois. Il fait actuellement 90% de la détermination des prix (préparation de soumissions), et veille à la production.

Les deux contremaîtres ont absorbé une partie du travail de M. Langlois. Leur initiative s'est accrue considérablement, au niveau de l'ordonnancement de la production, et de la solution de problèmes techniques. Toutefois, ils n'ont pas la compétence et l'expérience de M. Langlois, et doivent fréquemment consulter Maurice.

Deux fois par semaine, les contremaîtres rencontrent Maurice pour discuter des contrats en cours et à venir, et régler les problèmes techniques qu'ils soulèvent. Maurice ajoute: *"Deux job meetings" par semaine, ce n'est pas suffisant, mais je n'ai pas le temps d'en faire plus. Quand nous aurons engagé un bon gérant de production (et ils sont très rares), je n'aurai plus besoin d'aller courir dans l'usine à toutes les cinq minutes. Je pourrai faire tout mon ouvrage dans mon bureau. Ça, c'est important pour moi".* M. Étienne Lefort, commente: *"Le départ de M. Langlois a permis à Maurice de se prouver. Vous savez, M. Langlois tenait volontairement Maurice à l'écart. Eh bien! Maurice a plus appris en deux mois après le départ de Langlois qu'au cours des six années précédentes".*

"Maurice travaille très fort: il travaille le soir, il apporte du travail à la maison en fin de semaine. Il est plus heureux, aussi".

"Nous avons nos petits problèmes. Vous savez, dans une compagnie familiale, ce n'est pas facile de former une vraie équipe de direction". L'observateur lui demande pourquoi. M. Lefort répond: *"Je ne sais pas. . . Tenez, Maurice et moi, on est souvent en désaccord. Mais on discute, ou s'engueule. . ."*

À ce moment, Maurice entre dans le bureau pour contester une décision de son père. *"Des contrats comme celui que tu viens d'accepter, ça ne paie pas! As-tu commandé le matériel dont on a besoin pour le contrat? "* M. Lefort lui répond avec un air mi-sérieux, mi-admiratif. *"Oui, et ne me parle pas sur ce ton! "* Et, à l'observateur: *"Il commence à me parler cavalièrement, mon fils! "*

M. Étienne Lefort est partout à la fois. Il confie: *"Il y a des hommes d'affaires que je ne comprends pas. Ils travaillent comme des singes pour faire leur premier million de ventes. . . Puis, ils s'imaginent que ça continuera sur l'élan. Ils partent jouer au golf tous les après-midis, s'absentent à tout bout de champ. Que voulez-vous? Au bout d'un an, ça craque! "*

M. Lefort continue à superviser toutes les opérations, aussi bien administratives que manufacturières. Il a augmenté la fréquence de ses visites dans l'usine, où, dit-il, il est perçu comme la bête noire. *"Je vois tout: un tel flâne, un autre ne sait pas travailler, un autre attend qu'on lui donne de l'ouvrage. Tenez, tout à l'heure, je vois un ouvrier qui recouvrait des bacs de métal d'un enduit anti-rouille. L'enduit était tellement épais que le pinceau s'y tenait debout. J'ai dû lui délayer sa peinture, et lui montrer comment faire! "*

"Une autre fois, je regarde la carte de production d'un ouvrier, et je constate qu'il n'a produit que 27 morceaux dans un avant-midi. Je lui ai dit: "Écoute-moi bien. Tu ne travailles pas, tu flânes. À ce rythme-là, on perd de l'argent sur chaque morceau que tu fabriques". Je suis repassé l'après-midi: en trois heures, il en avait fait cinquante! Moi, ici, je me salis les mains. Je ne veux pas faire d'administration! "

Il n'y a jamais eu de réunions formelles de la haute direction chez Métalbec. Les problèmes sont la plupart du temps discutés au moment où ils surgissent: M. Lefort consulte souvent Maurice et M. Girard (quand il est au bureau) avant de prendre une décision importante.

M. Lefort, la crise passée, a repris l'habitude de quitter le bureau le mercredi après-midi. *"Le départ de Langlois, dit-il, a permis à Maurice de se développer".* L'observateur lui demande si Maurice est attaché à l'entreprise. *"Attaché? "* dit-il. *"Ils (Maurice et M. Girard) font mieux de l'être. Je leur laisse l'entreprise à tous les deux, 50-50, quand je me retirerai. J'ai d'autres enfants, mais l'entreprise, c'est à eux que je la laisse. . ."*

ANNEXE II A

LA COMPAGNIE GAUTHIER ET FILS

Ce cas est destiné à servir de base à la discussion en commun et ne prétend pas présenter un exemple de solution correcte ou fautive des problèmes d'administration.

Ce cas est de Mme Francine Giasson et de M. Pierre Laurin.

LA COMPAGNIE GAUTHIER ET FILS

Le 8 novembre 1972, M. Jacques Masson, directeur général de Gauthier et Fils, apprenait que Louis Massé, ingénieur, quittait la compagnie après un an et demi de service. Cette nouvelle le laissait perplexe. Bien sûr, le départ de cet ingénieur dont il ne savait plus trop que faire faisait un peu son affaire. Pourtant, toujours convaincu que l'entreprise avait besoin d'un ingénieur, il sentait qu'il faudrait reprendre l'affaire à zéro. Allait-il engager de nouveau un récent diplômé universitaire? Allait-il plutôt chercher du côté des ingénieurs ayant quelques années d'expérience? Fallait-il en engager un tout de suite ou attendre quelques mois pour que le directeur de la production en éprouve davantage le besoin? Comment faire pour sélectionner le bon candidat? Ce sont toutes ces questions que suscitait le départ de Louis Massé.

L'ENTREPRISE

La compagnie Gauthier et Fils, atelier d'usinage et de mécanique, a été fondée en 1910 par Hector Gauthier. En 1972, elle compte 170 employés et se classe comme une moyenne entreprise dans l'industrie des *"Machine Shop"* au Québec. Les bureaux administratifs de la compagnie de même que son usine principale sont situés à Montréal, au centre-ville. La compagnie opère aussi une usine secondaire à Montréal-Est; cette dernière est concessionnaire d'un important manufacturier de compresseurs et véhicules industriels et se spécialise dans la réparation.

À la mort de M. Hector Gauthier, les quatre fils Gauthier (un ingénieur, deux bacheliers en commerce et un avocat) étaient tous plus ou moins reliés à l'entreprise. De nombreux problèmes de succession se sont présentés, problèmes d'autant plus complexes que d'autres membres de la famille avaient aussi des intérêts dans l'affaire. Ce fut une période de tâtonnement, marquée par des procès coûteux. Avec un fonds de roulement déficitaire, la compagnie se trouva alors en mauvaise posture financière.

C'est à ce moment que la banque, à titre de principal créancier, imposa un contrôleur à Gauthier et Fils. M. Jacques Masson, alors stagiaire dans un bureau de comptables agréés, fut délégué par sa firme pour prendre en charge tout l'aspect financier de Gauthier et Fils. Ses fonctions cependant ne tardèrent pas à déborder son mandat: en plus de contrôler tous les chèques et de négocier avec la banque, il en vint à négocier aussi avec le syndicat et à jouer un rôle de médiateur entre les membres de la famille. Son action entraîna la remise sur pied de l'entreprise et après un certain temps Jacques Masson, alors devenu c.a., quitta son emploi à l'intérieur de la firme comptable pour devenir employé de Gauthier et Fils. Pendant ce temps. Arthur Gauthier, l'ingénieur, avait pris le contrôle en rachetant progressivement les actions des autres membres de la famille. Il était devenu président et directeur général.

En 1967-68, M. Gauthier fut malade pendant près d'un an. À la même période, une négociation collective serrée, conduite par un spécialiste de l'extérieur, aboutit à une grève. C'est à la fin de cette grève que M. Gauthier proposa le poste de vice-président et directeur général à Jacques Masson en lui indiquant comme première priorité le rétablissement de saines relations avec le personnel. Depuis ce temps Arthur Gauthier, qui préside toujours le comité de direction, participe très peu à la gestion courante de l'entreprise.

La compagnie est organisée par fonctions (organigramme, annexe 1). M. Masson trouve cependant qu'il y a trop d'individus qui dépendent directement de lui. Il songe à regrouper certains postes sous un directeur des services afin de réduire le nombre de personnes qui communiquent directement avec lui.

"Les estimateurs, précise-t-il, doivent pourtant être reliés directement à moi. C'est là que se trouve la mort ou la vie de l'entreprise. Ils peuvent très bien estimer le nombre d'heures requises pour un travail, mais quand il s'agit de fixer le prix, c'est ma tâche à moi".

Les opérations de l'usine de Montréal sont de deux types: fabrication et réparation. Sous la direction de Gérard Guay, gérant de production, on trouve 5 départements: assemblage, tours, soudure, *"milling"*, réparation (organigramme, annexe 2). Bien que ces départements soient formellement au même niveau le département d'assemblage (fabrication) et le département de réparation ont, en fait, un statut particulier. Les contremaîtres de ces deux départements répartissent les ouvrages entre les trois autres, rivalisant souvent quant à la priorité à accorder à telle ou telle tâche.

Le jour, les employés sont affectés principalement à la fabrication (3/4 du temps) et la nuit, on procède exclusivement à la réparation. La réparation revêt un caractère d'urgence: il s'agit d'équipement industriel que le client veut ravoir très vite pour pouvoir recommencer sa production. Dans ce cas, ce n'est pas surtout le prix mais la rapidité d'exécution qui sera la variable importante. Gauthier et Fils s'est fait depuis longtemps une réputation dans ce domaine qui contribue pour la moitié de son chiffre d'affaires. Pour la fabrication, par contre, il s'agit de commandes obtenues pour la qualité et le prix. La plupart du temps, il faut fabriquer plusieurs pièces semblables pour livraison au bout de plusieurs semaines. Ce sont les mêmes hommes (tourneurs, fraiseurs, soudeurs) et les mêmes machines qui servent tantôt à des travaux de fabrication, tantôt à des travaux de répartition. Depuis juin 1971, Louis Massé, ingénieur industriel, détient le poste d'adjoint à M. Guay.

En 1972, les carnets de commandes de la compagnie sont bien garnis. La préoccupation majeure se situe au niveau de la production qu'il faut organiser, coordonner et contrôler de façon à respecter les dates de livraison promises.

Les hommes

Jacques Masson, directeur général

Comptable agréé, il a 41 ans et est célibataire. Il donne l'image d'un individu sérieux et calme. *"Mon premier emploi a été celui de commis à la Chambre de Commerce de Montréal. J'ai participé, à l'occasion, à la rédaction de la revue publiée pour la Chambre de Commerce et je devins en charge de l'administration d'un budget de $100,000. Là, j'étais entouré de diplômés H.E.C.; c'était un milieu très stimulant".*

Je m'intéressais de plus en plus à la comptabilité et je décidai de m'inscrire à des cours du soir.

J'entrai comme stagiaire dans un bureau de c.a. puis je passai à l'emploi de Gauthier et Fils. J'ai beaucoup travaillé depuis que je suis ici. J'aime les défis. Les seules fois où j'ai songé à partir, c'est quand il n'y avait pas assez de problèmes. Certaines compagnies en difficulté m'ont fait des propositions pour que j'aille les remonter. Mais j'ai un défaut: je n'aime pas beaucoup l'argent et comme célibataire, je n'en ai pas grand besoin.

J'ai déjà songé à acheter la compagnie. En 1967-68, après la grève, M. Gauthier étant malade, c'aurait pu être un bon marché. Maintenant, c'est décidément trop cher.

Depuis que je suis ici, nous avons réussi à construire deux fois et à renouveler toute la machinerie. Les ventes augmentent régulièrement. Nous avons d'excellentes relations avec la banque; elle trouve même que nous n'empruntons pas assez.

Je jouis du respect et de la confiance de M. Gauthier. Nous avons beaucoup travaillé ensemble et nous formions une bonne paire. Comme je ne suis pas ingénieur moi-même, je trouve en lui un consultant très compétent lorsqu'il s'agit de trancher une question technique complexe. D'autre part, lui n'est pas très doué du côté "red tape" et il l'admet lui-même. Quand il était directeur général, il avait l'habitude de faire quantité de réunions de chefs de service pour régler le moindre problème. Je participais à ces réunions et je m'occupais de tenir les dossiers et de rappeler les points qu'on devait mettre à exécution.

Je m'intéresse beaucoup à la relève. Chaque année, je demande à chaque directeur de service de me donner le nom des remplaçants qu'il choisirait pour son poste (1er choix, 2e choix). Moi-même, je fais la même chose pour les directeurs. La relève, ce sera aussi le fils Gauthier, ingénieur, qui prépare actuellement un M.B.A.

J'ai vu à ce que certains employés doués aient de l'avancement dans la compagnie. Prenez le cas de Jean Desrosiers. Il était commis au prix de revient. Je l'ai remarqué, je lui ai fait occuper différentes fonctions puis je l'ai affecté aux achats dont il est maintenant le directeur. De même pour Marc Gagnon, qui a commencé comme commis. Je voulais depuis longtemps qu'on ait un contrôleur et je songeais à un diplômé d'université. Cependant, j'avais remarqué Marc. Il n'avait pas tout a fait la formation académique mais il était débrouillard, travailleur et intéressé. Il est maintenant notre contrôleur".

Gérard Guay, gérant de la production

Marié, 52 ans, à l'emploi de Gauthier et Fils depuis 25 ans, propriétaire de sa maison. *"J'ai commencé comme apprenti puis j'ai travaillé sur à peu près toutes les machines, j'ai été contremaître, puis surintendant de la fabrication.*

A l'époque, l'entreprise était divisée en deux départements (fabrication et réparation), chacun ayant son outillage propre. Pendant un certain temps j'étais, en plus, gérant du personnel.

Durant cette période, j'ai souvent travaillé douze heures par jour et les fins de semaine. J'étais content de le faire mais on ne peut tenir ce régime indéfiniment. Je me suis battu pour réorganiser la production. Je trouvais illogique qu'on fasse du temps supplémentaire dans un département alors qu'on manquait d'ouvrage dans l'autre, qu'on fasse une grosse pièce sur une petite machine pendant que dans l'autre département on faisait une petite pièce sur une grosse machine. J'ai suggéré une organisation par fonction: les tours, les "milling", la soudure... Cela a permis, en outre, de choisir le meilleur tourneur et de le nommer contremaître des tourneurs et ainsi pour chaque département. Avant, un soudeur pouvait recevoir des directives du surintendant de la fabrication qui n'avait jamais soudé de sa vie.

Ici, il n'y a pas de canaux officiels de communications. On suit le chemin le plus court. Ainsi un vendeur vient me voir directement au sujet d'une date de livraison; il ne passe pas par son gérant. Il y a parfois les réunions avec tous les contremaîtres. En fait, on s'est un peu négligé de ce côté-là puisqu'il n'y en a pas eu depuis un an et demi. On en projette une pour bientôt. Quant aux directeurs de départements, il n'y a pas de réunions pour eux. On se voit deux à deux lorsque des problèmes se présentent. Dans des réunions, on parle souvent de choses qui n'intéressent pas tout le monde et on perd du temps.

Ici, il n'y a pas d'évaluation formelle des employés. J'ai déjà essayé mais inmanquablement, dès que je faisais un compliment, l'employé demandait une augmentation de salaire. Alors ... Toutefois, ces choses-là, ça se sent, en particulier au moment des réajustements de salaires.

Pourquoi, je suis monté jusqu'à ce poste chez Gauthier et Fils? D'abord l'honnêteté! Et puis, j'aimais mon travail. Ça m'est souvent arrivé quand j'étais dans l'atelier de prendre à peine quelques minutes pour manger et de retourner finir une pièce. Au début, les contremaîtres avaient l'air surpris quand j'allais leur demander de l'ouvrage après avoir fini une pièce. Quand on travaille fort, sans regarder son temps, ça finit toujours par être remarqué.

Dans notre ligne, il faut de la compétence. Nos hommes ne sont pas des opérateurs mais des machinistes diplômés. On essaie de ne mettre personne à pied. Si on perd un homme par marque d'ouvrage, il faut recommencer à zéro.

Ici, il faut du "système D"[1]*. On a déjà eu un très bon employé qui occupe maintenant un haut poste à la Fonction Publique. Lui, on savait qu'il irait loin; on n'avait pas besoin de lui dire quoi faire. Ça c'était un bon homme et bon bilingue avec ça.*

[1] Expression populaire pour désigner la débrouillardise.

Pour progresser à l'intérieur d'une compagnie, il faut de la patience. La patience, ça c'est une chose qui devrait s'enseigner dans les universités. Prenez les deux estimateurs ici. Ils ont d'abord été machinistes, puis contremaîtres. Ils se sont "sali les mains" et maintenant ils sont capables de préparer des estimés valables. Un universitaire qui n'a jamais travaillé dans l'atelier ne peut pas faire un bon estimé.

Jean Desrosiers, acheteur, 35 ans

"Gauthier et Fils a été mon premier employeur au sortir de l'école (12e année). Je suis ici depuis 18 ans et au département des achats depuis 8 ans. Quand j'ai été nommé dans ce département, je suis resté 3 ans au même salaire: il faut faire des sacrifices pour apprendre. Je termine cette année une série de cours du soir (5 ans) donnés par l'Association canadienne de gestion des achats. Je compte m'inscrire ensuite à des cours en administration.

J'ai pris des initiatives depuis que j'occupe ce poste. J'ai réussi à convaincre M. Guay que si mon département supervisait la réception des marchandises, le contrôle serait plus facile. J'ai aussi initié un nouveau système de bons de commande qui évite la duplication des tâches tout en étant une bonne source d'information. Ayant déjà travaillé aux "coûts", j'étais sûr de ce système. Je l'ai donc lancé de mon propre chef: l'approbation est venue par la suite devant ses avantages évidents.

Ici, il y a beaucoup de résistance au changement. Quand quelqu'un pose un geste de la même façon depuis vingt-cinq ans, il est convaincu que c'est "la" façon. Si on lui propose un changement, il trouve dix raisons contre et une pour.

Moi, je suis en faveur du changement. Je fais souvent des suggestions. Ainsi, j'ai remis un texte à M. Masson sur la nécessité d'organiser des réunions pour les directeurs de départements. Comme c'est là, il n'y a pas de planification possible. On ne se rencontre que pour des urgences: c'est celui qui crie le plus fort qui l'emporte.

J'use de beaucoup de diplomatie avec M. Fortier, mon assistant qui était auparavant mon patron et qui aura 40 ans de service au mois de mars".

Un jour, le rédacteur du cas a rencontré ce M. Fortier qui se trouvait dans l'atelier près d'un tour opéré par un M. Latour. Il lui présente M. Latour comme le plus ancien employé, au service de la compagnie depuis 1926. Les deux hommes parlèrent un peu ensemble de la crise de '29 et de l'ancien département de machines à papier que Fortier a dirigé, puis Jos, puis Ti-Paul. Ils expliquèrent en quoi consistait le travail de M. Latour. M. Fortier commenta: *"Vous savez, Madame, un bon machiniste d'expérience, c'est un artiste".*

Marc Gagnon, contrôleur, 37 ans

Je suis entré comme commis-junior au prix de revient, puis je suis devenu paie-maître, gérant de crédit et finalement contrôleur, cela en 12 ans.

On peut dire que j'ai travaillé comme "un maudit fou". J'ai subi deux interventions à coeur ouvert et tout ce temps j'ai bénéficié de la confiance de la compagnie. J'ai une dette de reconnaissance envers Gauthier et Fils.

Au début, j'ai représenté les employés de bureau dans les négociations collectives et j'ai obtenu beaucoup pour eux. Je me disais: "je vais être congédié ou je vais être promu". J'ai été promu.

Moi, je travaille fort et vite. J'aimerais que tous en fassent autant. En fait, je n'ai pas encore réussi à remplir les vraies charges d'un contrôleur car il y a trop d'au jour le jour en plus du travail des absents qui me tombe sur les bras. Ici, les traditions sont fortes: on ne congédie pas.

Je n'ai pas peur des tâches humbles, comme, par exemple, d'écrire moi-même une lettre à la dactylo. J'en fais même plus depuis que j'ai été promu. C'est important, surtout la première année, si on ne veut pas avoir l'air de se prendre pour un autre.

J'ai fait une 12e année commerciale et je suis des cours du soir depuis cinq ans. La compagnie conseille de tels cours et elle les paie lorsqu'on réussit.

Il y a moyen d'apporter des changements, ici, mais il faut y mettre le temps. On fait des suggestions en haut. Elles reviennent après quelques mois, légèrement modifiées. Le changement se fait peu à peu".

Marcel Comeau, gérant des ventes, 53 ans

"J'ai fait une partie de cours classique et j'ai occupé différents postes techniques. J'ai travaillé ici de 1947 à 51 puis j'ai été gérant d'usine pour une autre compagnie. En 1961, on m'a fait une offre ici comme gérant des ventes.

J'ai d'abord observé puis j'ai eu le bout d'innover. Je pensais surtout à décrocher de gros contrats. Cela suscitait des craintes ici. Moi, je me disais que quand on voit petit, on reste petit.

La façon de vendre a beaucoup changé depuis quelques années. Cela est dû surtout au fait que les acheteurs sont de plus en plus conpétents. Je souhaiterais avoir un ingénieur à la vente. Ce serait utile à cause des "colles" que nous posent les acheteurs. Il nous faudrait un ingénieur avec trois à cinq ans d'expérience. Actuellement, j'ai trois vendeurs sous ma direction".

LES CONTREMAITRES

Les années de service des cinq contremaîtres sont respectivement: 29 ans, 40 ans, 25 ans, 10 ans et 33 ans. Suivent quelques commentaires qu'ils ont faits au sujet de leur travail.

Contremaître A:

Si j'ai été promu, c'est que j'étais honnête et gros travailleur. C'est sur ces mêmes critères que j'ai choisi mon assistant.

Ici, il y a beaucoup de conflits entre les contremaîtres à cause de la priorité de certaines tâches. On perd beaucoup de temps à gueuler sur ces conflits. Il faudrait des décisions d'en-haut. L'autorité ne joue pas son rôle de contrôle de la production. C'est le plus gueulard qui gagne.

Évidemment, ici, tout ne peut être calculé comme dans une grosse compagnie de production. Il faut penser aussi à la réparation. Je pense pourtant qu'il faudrait plus de contrôle. Un ingénieur pourrait être utile pour régler ces problèmes mais il lui faudrait 3-4 ans pour se familiariser avec les opérations".

Contremaître B:

Mon travail consiste à distribuer l'ouvrage aux hommes en tenant compte de leur expérience. Il faut de la diplomatie. Comme je reçois de l'ouvrage de plusieurs départements, je dois discuter avec différents contremaîtres. C'est celui qui garde son calme qui a plus de chances.

Je ne crois pas tellement à une planification de la production ici. Ça se ferait si on avait seulement la fabrication mais les clients sont habitués à être gâtés pour la réparation. La réparation entraîne de nombreux problèmes mais j'imagine qu'elle amène de gros profits.

Quand il y a un conflit, j'aime bien que le gars vienne m'en parler lui-même. Quand Louis est arrivé, un contremaître l'envoyait me dire de procéder de telle façon. Ce contremaître est venu m'en parler plus tard. C'aurait été si simple si on avait eu cette discussion au début plutôt que de passer par un nouveau qui ne se rendait pas compte qu'il servait d'intermédiaire.

Contremaître C:

Ici, les problèmes viennent de la diversité des clients. Quand on fait différentes pièces pour un seul client, comme ça arrive quelques jours par année, je n'ai presque pas d'ouvrage, il s'agit seulement de répartir le travail entre les hommes.

Ordinairement, il a plusieurs clients avec différentes exigences à la fabrication et à la réparation. Moi, je reçois de l'ouvrage des autres départements, des estimateurs et parfois de Gérard lui-même. On décide souvent en fonction du client le plus criard.

Ici, c'est une compagnie comme on n'en voit pas ailleurs, à la fois trop petite et trop grosse. Il faut voir à régler au fur et à mesure. Je ne crois pas qu'ici on puisse faire des "process" isolés, dans un bureau; sincèrement c'est plus qu'une opinion, j'en suis convaincu dans mon fort intérieur. Si on prépare un "process" avec une sorte de tour et que ce tour est occupé par un travail plus urgent, tout est à refaire. Quand on prépare un "process" par écrit, on ne sait pas quel homme fera l'ouvrage. Ici, il y a de bons hommes expérimentés qui ont leur propre idée sur la façon de faire tel travail. Vraiment les "process" c'est bon seulement pour les grosses compagnies.

Contremaître D:

Je crois que j'ai été nommé contremaître parce que j'ai des connaissances techniques et aussi parce que je parle trois langues.

Je suis très occupé. En plus de mon travail à l'intérieur je vais aussi sur la route pour des réparations sur place. Il n'est pas rare qu'on m'appelle à la maison le soir ou les fins de semaine. Ma femme proteste: elle dit que je suis marié avec la compagnie.

Le diplômé universitaire

Il y avait déjà longtemps que M. Masson songeait à introduire un ingénieur dans la compagnie Gauthier et Fils. Voici ce qu'il en dit en septembre '72:

"C'est peu après ma nomination comme directeur général, lors d'un banquet qui réunissait tous les cadres, que j'ai parlé d'engager un ingénieur pour la première fois. Cela a provoqué un tollé général: "On n'a pas besoin d'ingénieur ici! " Souvent par la suite, selon le principe de la goutte d'eau, j'ai reparlé à M. Guay des avantages et pour la compagnie et pour lui de la présence d'un ingénieur. Avec le temps, il l'a accepté.

Ici, on peut penser à plusieurs fonctions pour un ingénieur: chez les estimateurs qui sont compétents et expérimentés mais dont le travail est vraiment complexe; au niveau de la vente car l'acheteur, de plus en plus, est un ingénieur; au niveau de la production à cause du contrôle très difficile.

J'ai jugé que c'était dans la production qu'il fallait un ingénieur en premier lieu.

J'avais d'abord choisi un diplômé de Polytechnique mais il a finalement accepté un poste ailleurs. C'est lui qui nous a proposer deux de ses amis dont Louis Massé.

Sur quels critères je l'ai choisi? Il faut évidemment l'intelligence mais quand un gars est ingénieur, on imagine qu'il l'a. C'est surtout l'homme qu'il faut juger: est-il gros travailleur et débrouillard? C'est difficile à juger dans une entrevue. Je me donne six mois pour juger un homme, deux ans dans le cas d'un vendeur.

Le diplômé qui arrive ici n'est sûrement pas impressionné par l'édifice. C'est la même chose pour les clients, d'ailleurs je leur dis: "Ce n'est pas avec les briques que vous ferez affaire, venez rencontrer les hommes qu'il y a ici".

J'ai engagé Louis comme assistant de M. Guay, sans autorité sur les contremaîtres, sauf quand M. Guay s'absente. Louis dépend exclusivement de M. Guay. On lui a offert $180/semaine ce qui était le salaire normal pour un gradué dans sa spécialité".

Louis Massé commente en ces termes son engagement chez Gauthier et Fils:

"J'ai entendu parler du poste par un ami étudiant à Polytechnique qui avait fait une étude chez Gauthier (simulation de la production sur ordinateur). Une des recommandations de l'étude était d'engager un ingénieur. En fait, la direction n'a jamais bien compris cette étude mais elle a retenu la recommandation.

La compagnie voulait un ingénieur mais les directeurs ne savaient pas très bien quoi lui faire faire. Ils ne savent pas ce que c'est qu'un ingénieur. En gros, on m'a engagé pour la planification et le contrôle de la production; ce n'était pas plus précis que ça.

M. Masson m'a présenté à M. Guay. Ce fut une très brève rencontre. M. Guay paraissait réticent. Il n'était sans doute pas inquiet que je prenne sa place mais il ne semblait pas convaincu que j'allais vraiment lui rendre service".

Quant à M. Guay, il raconte:

"Quand on a engagé Louis, on lui a exposé notre problème de contrôle de la production. On lui a dit qu'on s'attendait à ce qu'il aide à solutionner ce problème en proposant un système. On lui a précisé qu'il était impossible d'avoir un système parfait mais qu'un système qui fonctionnerait, disons à 60%, serait une grande amélioration.

J'étais convaincu que nous avions besoin d'un ingénieur ici. Les problèmes de production sont devenus complexes et il nous faut plus qu'un technicien. Il nous faut quelqu'un pour parler avec la clientèle devenue plus exigente.

De plus, je pense aussi à la relève: dans quelques années, ceux de mon âge seront partis.

On préfère un jeune diplômé car il peut prendre son expérience ici. À Montréal-Est, on a déjà eu quelqu'un qui venait d'une autre compagnie. Il a essayé de transporter ici le système de l'autre compagnie: ça été un fiasco.

Il y a quelques années nous avions engagé un diplômé universitaire sur une base d'essai. Ça n'a pas marché non plus. Il sortait de l'université et ne parlait même pas l'anglais".

Louis Massé a donc commencé à travailler chez Gauthier et Fils en juin 1971. Il se rappelle ainsi ses débuts:

"A ce moment, j'étais plein d'enthousiasme et très motivé. J'étais content d'être dans une petite entreprise où on est moins confiné à un travail spécifique et où on n'est pas un numéro. De plus, je recevais un salaire plus élevé que la plupart de mes confrères".

Quant à M. Masson, il dit:

"M. Guay à tout de suite bien accepté Louis mais ça été plus difficile aux autres niveaux. On m'appelle "l'ingénieur" et non pas Louis. Moi, quand je suis entré ici, tout jeune, on ne m'appelait pas "le comptable" ou "le contrôleur", on m'appelait par mon nom".

En octobre 1972, l'observateur qui voyait Louis Massé se diriger vers son bureau apercevait un homme peu pressé, trainant un peu le pas. Une fois assis à son pupitre, il semblait trouver le temps long, regardait souvent sa montre, déplaçait des papiers. Assez souvent un contremaître s'approchait de son pupitre avec un dessin technique à la main. Une conversation amicale s'engageait entre les deux et Louis fournissait des explications techniques à son interlocuteur. De temps à autre il répondait au téléphone: c'était un vendeur, un estimateur ou un client. Encore une fois, on pouvait l'entendre expliquer des points techniques.

Il était toujours disponible pour une conversation avec l'observateur. Il parlait souvent de chasse, de pêche, de ski et de voiture sport. Un jour, il en profita pour se vider le coeur:

"Je ne suis pas toujours d'accord avec ce qui se fait ici. Au début, j'étais bon enfant, je voulais garder ma place. Mais, des fois, ça éclate. Quand j'aime mon travail, je peux travailler énormément mais quand ça ne me dit rien, je ne fais rien. J'ai le goût de prendre mon manteau et de m'en aller chez nous. D'ailleurs, des fois, je le fais.

En un an et demi (1 1/2), j'ai appris tout ce que je pouvais apprendre ici.

De M. Guay je peux apprendre très peu de choses car lui c'est l'expérience seulement et son expérience est souvent démodée. Quand un problème se présente, il le résoud d'après une situation semblable qu'il a déjà connue. Je me demande si je prends vraiment de l'expérience ici ou si je ne fais que gagner ma vie. Ce que je perfectionne le plus, c'est l'aspect relations humaines. Évidemment, face à un autre employeur, c'est toujours bon de pouvoir dire qu'on a déjà travaillé quelque part.

Ce que j'aime, moi, c'est le contrôle. Il ne s'agit pas de pouvoir tout faire soi-même. Quand un cas se présente, il s'agit de savoir à quelle personne compétente recourir. Confier la tâche à un autre et contrôler: voilà ce qu'il faut faire.

On m'a probablement engagé dans le but que je devienne un jour gérant de production. Mais on ne peut engager quelqu'un en lui disant: "Dans cinq ans, tu auras un haut poste", puis lui faire faire n'importe quoi, ne plus jamais lui en parler et penser que, dans cinq ans, il sera encore là, disponible et motivé. Ce qui arrive, c'est qu'un gars s'écoeure.

Jour après jour, on m'a confié des tâches techniques bien qu'on m'ait engager pour la planification. J'ai pris des décisions mais elles ont presque toujours été renversées. J'ai des responsabilités mais je n'ai pas d'autorité. Un jour, j'ai pris l'initiative d'écrire à un client pour lui donner des renseignements qu'il demandait. En haut, ils n'ont pas aimé ça. Ça, ça écoeure.

Dans une entreprise comme ici, même les plus haut placés s'occupent de pupitres mal rangés ou de cadres croches au mur. Moi, je ne ferai sûrement pas ça. Il faut s'occuper des vrais problèmes à son niveau. Avoir été un bon contremaître, ça ne signifie pas qu'on sera un bon gérant de la production.

La direction ne m'a jamais évalué formellement. Des fois, M. Guay me dit: "Tu me feras penser de jeter un coup d'oeil à ce que tu as fait". Vous parlez d'une façon; je dois lui faire penser. C'est que ça ne l'intéresse pas vraiment.

Moi, ça va très bien avec les contremaîtres et les autres travailleurs. J'ai eu des difficultés au début mais je les ai surmontées. C'est avec les gens du haut que je frappe un mur: j'ai l'impression de parler avec une armoire. Ça écoeure.

Mon opinion a bien changé sur la grande entreprise. L'ingénieur y fait vraiment un travail d'ingénieur. Il peut travailler dans divers départements et il y a un éventail de promotions disponibles. Je suis arrivé ici motivé mais je ne le suis plus. Faudrait être idiot pour patienter cinq ans!"

Le 30 octobre, Louis n'est pas présent au travail. Au cours de l'avant-midi quelques contremaîtres viennent à son bureau.

Ils s'informent: *"Louis n'est pas là aujourd'hui?"* Cet après-midi-là, c'est M. Masson qui semble en avoir gros sur le coeur:

"Vous avez vu que Louis n'est pas là aujourd'hui. Hier, il a "avisé" M. Guay qu'il s'absenterait aujourd'hui pour aller à la chasse. D'ailleurs, ce n'est pas la première fois que ça se produit: il s'absente souvent pour faire réparer son auto. Vous avez dû remarquer qu'il n'a pas l'air zélé. Ça s'est manifesté dès le début. Ça lui a pris un temps considérable pour se familiariser avec les procédures de l'entreprise. Son assistant, Pierre, gradué de C.E.G.E.P. a saisi ça bien plus vite que lui. Lorsque je l'ai engagé, il n'était pas mon premier choix".

A ce moment, M. Guay se joint à la conversation.

M. Guay:

"C'est difficile de se fier à lui. Il prend des initiatives sans consulter. Ainsi, il a permis à Pierre de prendre une pause-café quotidienne sans en parler".

M. Masson:

"Une autre fois, il a pris l'initiative de répondre par écrit à un client. Je suis tombé sur cette lettre par hasard. Il expliquait au client que la marchandise n'était pas prête parce que la compagnie X n'avait pas livré le matériel. Or, c'était justement avec la compagnie X que le client faisait affaire, celle-ci nous ayant confié l'ouvrage à sous-contrat. Heureusement que j'ai pu intercepter cette lettre! À la fin de l'année, espérant le motiver, nous lui avons donné une augmentation de salaire supérieure aux autres. Ça n'a rien donné. Son rêve semble être de s'installer dans les Laurentides".

M. Guay:

"Louis a déjà pensé à un système pour la production mais, à mesure qu'il va prendre de l'expérience, il va s'apercevoir que ce système a besoin d'être grandement changé pour être applicable. Ici, avec les urgences, il faut toujours avoir une efface en main pour effacer les anciens plans.

Chaque semaine, Louis prépare une compilation des heures d'ouvrage effectuées et des heures qu'il reste à faire pour compléter l'ensemble des commandes. C'est déjà ça mais ce qu'il me faudrait, ce sont les données pour chaque commande plutôt que les statistiques globales".

M. Masson:

"Louis a sûrement ces données puisqu'il arrive à calculer les sommes. Il s'agirait seulement de les lui demander".

M. Guay:

"Louis est fort en dessin. Les contremaîtres le consultent souvent à ce sujet".

Récemment un client voulait faire faire une machine identique à une autre qu'il avait achetée en Europe. Louis est allé et a réalisé le dessin exact.

Il peut aussi s'occuper des calculs. Les contremaîtres peuvent le faire mais ça leur prend beaucoup plus de temps qu'à Louis et pendant qu'ils font cela ils ne s'occupent pas de la supervision de leur département.

S'il pouvait finir de concevoir son système, ensuite un autre pourrait se charger de le mettre en application. Lui pourrait alors s'occuper de "process" pour les tâches.

Depuis quelques temps, Louis donne un cours de dessin un soir par semaine aux employés. Ils sont libres d'assister et ils viennent nombreux.

M. Masson:

J'assiste à ces cours. Louis s'y montre très compétent et il se fait apprécier des autres. C'est probablement son meilleur coup depuis qu'il est ici.

On a peut-être eu tort de confier la tâche de planification à un récent diplômé. Moi, je ne confierais pas la mise sur pied de tout un système comptable à un frais diplômé en comptabilité".

M. Guay:

"Louis n'était pas d'accord pour que son assistant voit à la propreté de la salle de conférence. Mais il est installé tout près et peut s'en occuper au fur et à mesure. Ça n'a pas de sens de faire venir quelqu'un plusieurs fois par jour pour vérifier si c'est en ordre.

Je l'ai prévenu de ne pas parler de pause-café à son nouvel assistant qui remplace Pierre. Ça existe à la comptabilité mais pas ici à la production. Ça n'a pas de sens! Quand un contremaître vient, de quoi ca à l'air d'être vu bien assis avec son journal?

Une autre chose qui serait utile, ce serait un plan d'entretien des machines. Ça aussi, je l'ai demandé et je ne l'ai pas eu".

M. Masson:

"Louis est assistant du directeur de production, ce qui, dans mon esprit, est bien différent de directeur-adjoint. Mon jugement est fait sur lui: je ne le vois sûrement pas comme futur directeur de la production".

M. Guay:

"Je le verrais mieux comme vendeur. Il est habile dans ses relations avec les autres, pas nerveux. Il y a des gens qui sont des hommes d'extérieur".

M. Masson:

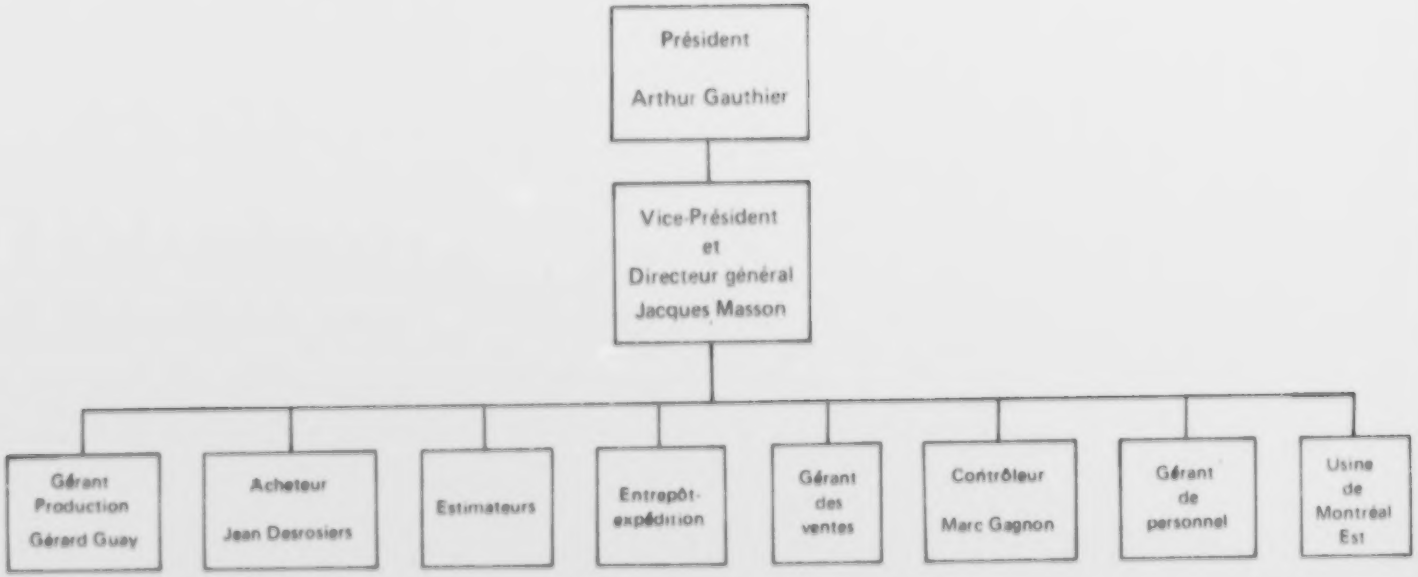
"Moi, je ne le trouve pas assez zélé. Pour être un bon vendeur, pas un preneur de commandes, il faut être gros travailleur et pouvoir s'organiser soi-même. Ici, ça ne prend pas un enfant, ça prend quelqu'un qui sait s'organiser.

Louis est bien loin de rapporter ce qu'il coûte. Ça a été un très mauvais investissement. Évidemment, c'est difficile de juger quelqu'un dans une entrevue. Dans une grosse compagnie, on pourrait le changer de département. Je me demande si tous les diplômés universitaires sont comme lui".

Quelques jours plus tard, Louis Massé annonçait à M. Masson qu'il quittait la compagnie. Son absence pour raison de chasse cachait, en réalité, une entrevue avec son futur employeur. Il allait travailler pour une grosse compagnie dans un service technique où il aurait sous ses ordres quelques dessinateurs et techniciens.

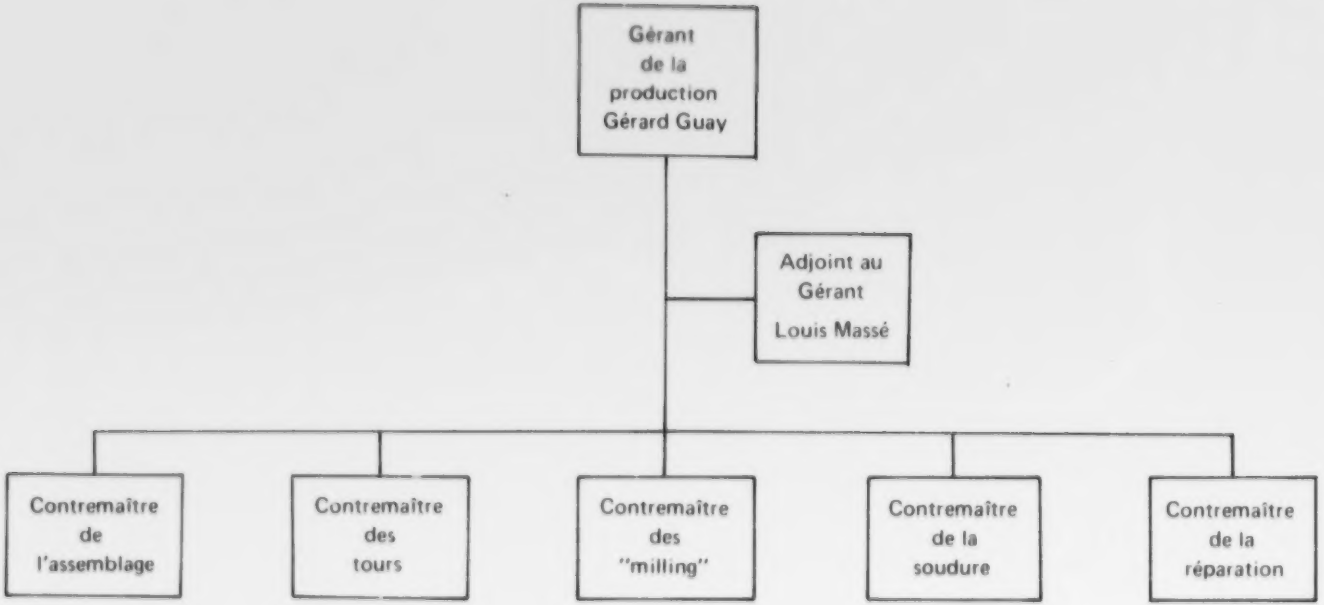
ANNEXE I

GAUTHIER ET FILS (1972)



GAUTHIER ET FILS (1972)

PRODUCTION



ANNEXE II B

LES INDUSTRIES ROYAL (B)

Ce cas est destiné à servir de base à la discussion en commun et ne prétend pas présenter un exemple de solution correcte ou fautive des problèmes d'administration.

Ce cas est de MM. André Dostie et Pierre Laurin.

LES INDUSTRIES ROYAL (B)

La Compagnie Les Industries Royal, située dans un comté rural du Québec, se spécialise en ventilation et chauffage de l'air. Fondée en 1956, elle subit certaines transformations au cours des années suivantes. En 1959, son chiffre d'affaires est de $75,000; en 1965, il s'élève à $185,000; en 1971, il atteint $650,000. Afin de continuer et d'accélérer si possible la croissance de son entreprise, le président fondateur, Georges Blanchard, décide en 1971 d'agrandir l'usine et de solidifier sa compagnie au cours de l'année suivante en introduisant du sang nouveau au sein de la direction.

HISTORIQUE

Ainé d'une famille de quinze enfants, Georges Bianchard est appelé très jeune à travailler à l'entreprise familiale, la crémerie de Sainte-Élizabeth. Vers l'âge de seize ans, il doit quitter l'entreprise paternelle pour laisser de l'emploi à ses jeunes frères. Il s'inscrit à un cours d'industrie laitière à l'École technique de Saint-Hyacinthe où il *"gradue"* comme beurrier et fromagier. Après un court séjour dans une laiterie importante de Montréal, il retourne chez lui où son père lui confie la tâche d'entretenir et de réparer tout l'outillage de la crémerie. Passionné par ses nouvelles tâches, il développe un goût très prononcé pour tout ce qui touche la plomberie et la tuyauterie et il en profite pour développer ses talents naturels de bricoleur comme il aime bien le laisser entendre. Quelques années plus tard, en 1946, à la suite d'une concurrence plus forte dans l'industrie laitière et surtout à la suite du *boom* d'après-guerre au niveau de la construction domiciliaire, il réussit à l'âge de vingt et un ans à convaincre son père de vendre son entreprise et d'acheter dans un village voisin une petite ferblanterie spécialisée en plomberie et chauffage.

Grâce à la compétence particulière qu'il avait développée dans ce domaine, il se voit rapidement confier la direction de la ferblanterie et c'est ainsi qu'avec l'aide de son père et de deux de ses frères, il fonde une nouvelle entreprise. Conscient par contre qu'il doit être entrepreneur licencié en plomberie et chauffage pour pouvoir obtenir des contrats dans ce domaine il s'inscrit à Trois-Rivières dans une école technique où son sens de l'invention et de la débrouillardise lui fait brûler les étapes pour obtenir "haut la main" ce diplôme si nécessaire. Il s'occupe alors surtout de chauffage et de plomberie pour les cultivateurs de la région et il découvre rapidement que le chauffage et la ventilation constituent le principal problème de l'éleveur et du cultivateur. De 1954 à 1956, il oriente toutes les activités de l'entreprise dans ce domaine précis et en 1956, il est devenu un manufacturier de systèmes de ventilation et d'appareils de chauffage.

M. Blanchard avait déjà observé les variations du volume de l'air par rapport à la température et à l'humidité. Il avait étudié l'équilibre qui s'établit entre les pressions extérieures et intérieures d'une pièce et la circulation de l'air au sein d'une même pièce. Il a donc élaboré son propre système de ventilation et de chauffage en se basant sur ses observateurs antérieures. Dans le système de ventilation de M. Blanchard, le confort des êtres vivants (hommes ou bêtes) situés dans une pièce est simplement assuré par une bonne circulation de l'air qui résulte de l'équilibre entre les pressions de l'air provenant de l'extérieur et les pressions de l'air pollué qui est expulsé à l'extérieur.

Monsieur Blanchard installe ses premiers appareils dans des caveaux, entrepôts, poulaillers, étables, crémeries et cuisines commerciales. Au cours des années 60, il améliore ses appareils en y incorporant une section de chauffage et il peut alors étendre son champ d'application à d'autres domaines: agriculture, industrie, commerce en général, institutions de toutes sortes (écoles, hôpitaux, etc.).

Les Industries Royal vendent plus de quarante produits répartis en trois grandes catégories: les entrées-sorties d'air, les appareils de chauffage et les circulateurs. Pour neuf de ces produits, M. Blanchard détient des brevets au Canada, aux États-Unis et dans plusieurs pays d'Europe. Près des deux tiers de la production s'adresse au Québec, et un tiers à l'Ontario et aux provinces maritimes. Les clients des Industries Royal se répartissent en deux classes bien distinctes, soit quatre-vingt pour cent le secteur agricole et vingt pour cent celui de l'industrie, du commerce et des institutions. L'importance du secteur agricole aient en grande partie de la connaissance particulière qu'à M. Blanchard des problèmes des fermiers, tant éleveurs que cultivateurs, surtout ceux de sa région.

Les Industries Royal emploient vingt-cinq personnes dont quinze sont attachées à la production.

ORGANISATION

M. Georges Blanchard est âgé d'environ quarante-cinq ans et de tempérament très actif. Quand il vient un nouveau visiteur à l'usine, M. Blanchard se plaît à le convaincre de la supériorité de son système de ventilation sur tous les autres systèmes qui existent sur le marché. Vendeur né, il voit dans toute nouvelle rencontre l'occasion de se faire un nouveau client. *Mon système de ventilation est l'évidence même et il s'agit de l'expliquer et surtout de le démontrer pour qu'on l'accepte. Contrairement à tout ce qui existe sur le marché, mon système est de très loin le moins dispendieux et le plus efficace. Cet avantage par contre devient rapidement un obstacle à la vente. On me rapporte souvent que mon système est trop simple et on se demande pourquoi tous les fabricants ne l'ont pas adopté. Voyez-vous, au lieu de refroidir l'air comme mes concurrents, j'appuie mon principe sur la loi de la densité des gaz et comme l'air chaud à tendance à monter et l'air froid à descendre, je m'arrange par un système de ventilation et de circulation à faire bouger le tout. C'est ceci que j'ai fait "patenter" et c'est sur ces appareils que porte ma production.*

M. Blanchard peut donc à coût moindre développer un système de ventilation très efficace.

C'est à la suite de rencontres avec différents fermiers du comté que M. Blanchard à développé son idée et c'est pour eux principalement au début qu'il a travaillé. Chaque nouvelle vente impliquait de sa part un très gros effort de persuasion. Surtout dans le milieu agricole, il se butait souvent à des problèmes de conservatisme face à la modernisation, auxquels s'ajoutaient des difficultés de paiement de la part des fermiers. Toute nouvelle vente impliquait pour lui des calculs différents pour les entrées et les sorties d'air puisqu'à l'époque et encore maintenant, aucun bâtiment agricole n'avait les mêmes dimensions.

Je leur disais continuellement pour les persuader: Vous autres, si ça ne fait pas avec ce que vous avez, venez me voir, je vais régler votre problème. Perfectionniste de nature, j'ai toujours voulu traiter le client de la façon la plus économique possible et la plus adaptée à sa situation. Par contre, j'ai toujours voulu rendre service à la clientèle et non être son serviteur. Je ne peux pas m'endormir sans sentir que j'ai fait le maximum pour mon client et étant de plus très orgueilleux, j'aime bien que le contrat soit bien fait jusqu'à la fin.

Une journée typique de M. Blanchard comprend un tiers pour la vente, un tiers pour la production et un tiers pour l'administration, la recherche et les diverses associations dont il fait partie. Il suffit de passer une journée avec lui pour comprendre ce que signifient les termes *"dynamique"* et *"bouillonnant d'activités"*. Par la force des choses, il est devenu un véritable homme-orchestre. étant le seul à comprendre ce nouveau système à la perfection.

Au début, il s'occupait de tout alors que son père et ses frères travaillaient à l'installation et à la fabrication des pièces. *En 56, lorsque je suis entré dans ce nouveau monde manufacturier que je ne connaissais pas, j'avais lu quelque part que pour réussir en affaires, il fallait se faire des amis. Dès ce moment, j'ai axé une bonne partie de mes activités sur plusieurs associations locales et régionales. J'ai développé plusieurs amitiés qui à la longue n'ont été que bénéfiques à l'entreprise. A l'époque, j'étais le seul à comprendre celà chez nous.*

Puisque M. Blanchard avait toujours été le seul agent extérieur de l'entreprise jusqu'à tout récemment, les Industries Royal s'étaient développées comme un centre de production autonome. On élabora rapidement un processus de décision fort simple où M. Blanchard voyait à tout. Aucune décision n'était prise avant que M. Blanchard n'ait donné son assentiment et aux différents niveaux d'opération, on se référait continuellement à lui. Cette situation prévaut encore aujourd'hui. Pour l'assister dans sa tâche administrative, M. Blanchard était secondé par M. Louis Desnoyers que M. Blanchard appelait souvent *"mon adjoint"*.

Louis Desnoyers, âgé d'une quarantaine d'années, est natif de la région. Détenteur d'un diplôme d'une douzième année commerciale, il entra au service des Industries Royal en octobre 58 à la demande personnelle de M. Blanchard. Ce dernier s'était rendu compte à l'époque qu'il lui fallait un employé pour s'occuper de la comptabilité et de la facturation. Ce qui fait dire à M. Desnoyers: *A l'époque, j'étais le seul qui voulait s'occuper de la comptabilité, tâche ingrate qu'aucun des Blanchard ne voulait remplir. De plus, Georges considérait qu'aucun de ses frères ne pourrait remplir ce poste et lui-même est peu enclin à tout travail clérical.*

C'est pourquoi Georges Blanchard prit rapidement l'habitude de se référer à M. Desnoyers pour tout problème administratif. Ils formèrent donc une équipe de gestion où M. Blanchard était le dirigeant et où M. Desnoyers voyait à mettre en application les idées du président. Tous deux développèrent une connaissance parfaite des produits mais c'était toujours M. Blanchard qui proposait les nouvelles idées. Toute tâche administrative et cléricale était confiée à M. Desnoyers. Ce dernier avait élaboré son propre système de facturation et d'achat basé en grande partie sur sa mémoire des ventes passées. *Georges a développé à la longue une très grande confiance en moi. De plus, comme je m'occupais de toute l'administration interne, j'ai développé rapidement mon propre système de comptabilité de façon à pouvoir mieux me comprendre et à ne pas perdre de temps.*

Dans le cours normal de son travail, M. Desnoyers ne sortait presque jamais de l'usine et c'est lui qui recevait les clients en l'absence de M. Blanchard, ce qui était de plus en plus fréquent. Au cours des dernières années, le rôle de M. Desnoyers devint de plus en plus important au sein de l'entreprise à cause des activités extérieures de M. Blanchard.

M. Desnoyers apprit rapidement à connaître tous les clients ainsi que les différents travaux effectués chez chacun. Peu à peu, Louis Desnoyers était devenu le numéro 2 de l'entreprise.

Par contre, tout nouveau contrat ou projet nécessitait encore l'approbation du président et ce dernier voulait toujours garder la direction du personnel. La tâche de M. Desnoyers consistait à ce moment à rapporter à M. Blanchard ce qui se passait à l'usine. Lors de réunions entre ces deux hommes sur certains problèmes de l'entreprise, M. Blanchard aimait bien faire accepter son idée et d'autre part, face à des clients, il lui était fréquent d'exprimer naturellement comme siennes certaines des idées de M. Desnoyers.

Quant à M. Desnoyers, il se plaisait souvent à dire *"notre entreprise"* en parlant des Industries Royal même s'il ne possédait aucune action. *À l'heure actuelle, tous les petits problèmes, c'est moi qui les régle et Georges en entend parler une fois qu'ils sont réglés. D'ailleurs, le fait qu'il passe la moitié de la semaine à l'usine est suffisant puisqu'il s'intéresse avant tout à la vente et à la recherche. Il n'existe aucun titre entre nous deux, mais il arrive parfois qu'il me présente à de gros clients comme l'assistant directeur général. Advenant le décès de Georges, je ferais mon possible pour continuer l'entreprise et ça impliquerait de ma part un gros changement puisque j'aurais à aller à l'extérieur, ce que je ne fais pas maintenant même si je connais tout le monde. Mais je pourrais le faire car nous travaillons depuis tellement longtemps ensemble.*

M. Blanchard avait toujours tenu à embaucher les employés et à s'occuper d'eux. Pour lui, un vrai chef n'était pas celui qui est au-dessus mais avec les autres. Il avait connu par contre quelques mauvaises expériences au cours des dernières années avec son personnel de cadre.

Il y a trois ans, M. Blanchard s'aperçut qu'étant donné le taux de croissance de son entreprise, il ne pouvait plus être le seul responsable des ventes et il crut bon d'engager un directeur des ventes qu'il avait rencontré et qui l'avait fortement impressionné. Ce dernier lui promettait une augmentation substantielle du chiffre d'affaires avec une croissance rapide. Enthousiasmé par la possibilité de consacrer de plus en plus de temps à sa recherche et d'attirer de plus gros clients à l'entreprise, M. Blanchard l'engagea en lui donnant un compte de dépenses et un salaire très intéressant. Après quelques mois d'opérations, le nouveau directeur des ventes avait établi un système de distribution sous forme de concessions tout en agrandissant les territoires couverts. Par contre, les ventes fléchissaient au lieu d'augmenter. M. Blanchard dut bien se rendre compte que son nouveau directeur était plus intéressé à établir des systèmes de distribution et à se déplacer à travers la province que préoccupé de vendre son système de ventilation. Sans en parler à son directeur des ventes, M. Blanchard se remit donc sur la route à l'insu de ce dernier.

Lorsque Louis Desnoyers m'apporta les chiffres de vente des derniers mois, je me suis bien rendu compte que mes ventes baissaient. De plus, j'attribuais cette baisse uniquement à mon directeur des ventes car il me semblait voir beaucoup trop grand pour ma petite entreprise. Il semblait oublier que chez nous chaque vente implique un déplacement et une démonstration détaillée de notre système. Je me suis donc remis sur la route. J'étais incapable de lui dire que ce qu'il faisait n'était pas bon puisqu'il possédait une bonne expérience dans la vente et je me disais qu'il devait savoir ce qu'il faisait. De plus, j'espérais qu'il se rendrait compte que les Industries Royal n'étaient pas pour lui et qu'il partirait de lui-même.

M. Blanchard croyait, face à son personnel, qu'il fallait toujours donner sa chance à un employé. Il était d'autre part conscient que cette conception de gestion lui venait en grande partie de son passé familial et de l'obligation morale qu'il avait toujours ressentie envers ses employés. Le directeur des ventes resta donc dix-huit mois dans l'entreprise. Entre-temps, M. Blanchard, qui croyait que le problème majeur provenait d'un manque de familiarité du marché avec son système de ventilation, engagea un spécialiste en relations extérieures dont la tâche première était d'éduquer le public et les futurs acheteurs. Ce spécialiste de relations extérieures entreprit donc une campagne de sensibilisation aux Industries Royal auprès d'associations de propriétaires, de grossistes et concessionnaires. Il devait se rapporter à M. Blanchard ou au directeur des ventes. Mais il fallut bien se rendre à l'évidence qu'encore là, ce n'était pas la solution au problème de croissance de l'entreprise.

À la fin de 1971, ce spécialiste quitta les Industries Royal et M. Blanchard se retrouvait avec M. Desnoyers, son secrétariat, son équipe de production, deux vendeurs à commission ainsi qu'un jeune ingénieur agronome. M. L. Pinchault, qu'il venait d'engager dans le but défini de faire de la recherche et d'appuyer techniquement et surtout théoriquement ce que M. Blanchard ne pensait qu'intuitivement dans ses inventions. D'ailleurs ce jeune ingénieur agronome poursuivait le travail de recherche entrepris par M. Bastien, un architecte de soixante et onze ans, à l'emploi de l'entreprise à temps partiel depuis six ans. Selon M. Blanchard, son rôle était primordial puisque depuis six ans, M. Bastien avait fait beaucoup pour la recherche en ventilation à cause de sa grande expérience et aussi de sa capacité de démontrer théoriquement les intuitions de M. Blanchard.

RÉORGANISATION

C'est avec les résultats de l'année fiscale 1971 en main que M. Blanchard, pour la première fois, comprit que son entreprise traversait une période difficile. Malgré une stabilisation des ventes avec l'année 1970, ses profits nets passaient de 7% en 1970 à 2.2% en 1971.

Ses inventaires grimpaient de 18% des ventes en 1970 à 25% en 1971 alors que ses frais d'exploitation accusaient une hausse de 30%. De plus, pour répondre à la croissance des dernières années, il avait dû agrandir son usine sur une superficie totale de 40,000 pieds carrés avec une capacité maximum de production de $3 millions. Sa limite de crédit à court terme à la banque étant de plus rendue au maximum, M. Blanchard se rendait compte de la nécessité d'une réorganisation.

Je me suis rendu compte que ça ne pouvait plus durer. Depuis toujours, je ne me suis occupé que des ventes et des grandes décisions mais maintenant, avec notre nouvelle bâtisse, il fallait penser en terme de fabrication en série, économies d'échelle, politique d'achats, planification de la production et tenue d'inventaires. Je voyais bien que Louis Desnoyers ne pouvait pas remplir toutes ces tâches et que face à mes nouvelles idées, il semblait très conservateur. Les ventes ne sont pas sa spécialité et pourtant avec une augmentation de mes coûts fixes, il fallait les faire monter. Selon moi, la force de Louis ne réside pas dans la décision et il va falloir tenir compte de cela dans la nouvelle organisation. Il doit se rendre compte de cela, il n'a pas le choix.

Quant à Louis Desnoyers, face à cette situation il déclarait: *Georges ne se rend pas compte que le marché a évolué. Maintenant, la tendance dans la vente tire de plus en plus vers le monde industriel, ce qui implique des problèmes nouveaux de ventilation avec des modules précis à chaque fois, alors qu'autrefois dans le monde agricole, malgré certaines différences, tout était beaucoup plus standard. Vendre devient plus difficile et jusqu'à date, chaque fois qu'on a eu du nouveau personnel, le travail a augmenté mais sans aucune augmentation proportionnelle des ventes.*

Face à cet argument, M. Blanchard rétorquait que Louis avait peut-être raison.

Entre-temps, M. Blanchard engageait Jean Desjardins, un jeune journaliste de vingt-quatre ans anciennement à l'emploi d'un journal régional, dans le but précis de faire connaître son principe de ventilation.

M. Blanchard confia cette tâche à Jean Desjardins en lui demandant spécifiquement d'effectuer une étude de marché pour savoir de quelle façon procéder.

Au cours du même mois, quatre étudiants d'une école d'administration de Montréal avaient fait une étude dans son entreprise dans le cadre d'un cours de politiques générales d'administration. Ces étudiants lui avaient remis un rapport dont les recommandations portaient sur trois points précis:

a) L'organisation devait être restructurée avec la nomination d'un vice-président exécutif.

b) L'entreprise, les Industries Royal, devait se concentrer sur le marché agricole et miser sur sa connaissance de ce marché.

c) M. Blanchard devait axer son travail sur la vente et la recherche.

Impressionné par le sérieux de leur travail, M. Blanchard demanda aux étudiants de lui trouver un candidat pour remplir le poste proposé. A cause de ses expériences passées, M. Blanchard avait peur de se tromper dans le choix de nouveaux cadres et il préférait laisser le choix aux quatre étudiants.

A. Choix d'un diplômé universitaire

À la suite de diverses rencontres, les étudiants recommandèrent d'engager un jeune diplômé universitaire d'une école d'administration. Ce dernier serait choisi par les quatre étudiants de maîtrise et présenté à M. Blanchard.

Quant à M. Blanchard, l'idée qu'il se faisait du jeune diplômé était fort simple: *Ce jeune est appelé à remplir la tâche actuelle de Louis, surtout s'occuper de la réorganisation interne de toute la structure opérationnelle. Je suis conscient qu'il faut changer les rouages internes de mon entreprise et je lui donne carte blanche. Au début, il ne portera aucun titre de façon à ne pas biesser Louis, mais il sera appelé bientôt à devenir mon bras droit exécutif. Quant à Louis conscient de sa compétence technique, il aura à s'occuper de nos futurs clients industriels et à les recevoir à l'usine. De plus, il sera le lien parfait entre la production et le comité de direction. Il faut que l'un de nous deux demeure toujours à l'entreprise puisque nous sommes les seuls à pouvoir fournir des renseignements techniques sur mon système.*

M. Desnoyers voyait l'arrivée du diplômé comme suit: *Georges m'a annoncé avant-hier qu'il allait engager un jeune diplômé pour m'aider dans mon travail. Celui-ci aurait à remplir ma tâche alors que moi, j'aurais à m'occuper de la production et à me libérer du bureau pour donner plus de temps à la clientèle. Si le nouveau administre bien l'argent, je crois qu'il n'y aura aucun problème. Mais il ne faut pas oublier que jusqu'à date, à chaque fois qu'on a eu de l'aide, le travail n'a pas diminué et malgré tout ce monde qui est venu, je suis le seul qui soit resté. Il ne faut pas oublier que c'est Georges et moi qui avons monté les Industries Royal et que maintenant avec la nouvelle croissance, il faut s'habituer à un nouveau rythme. Enfin, c'est à Georges à décider; on verra.*

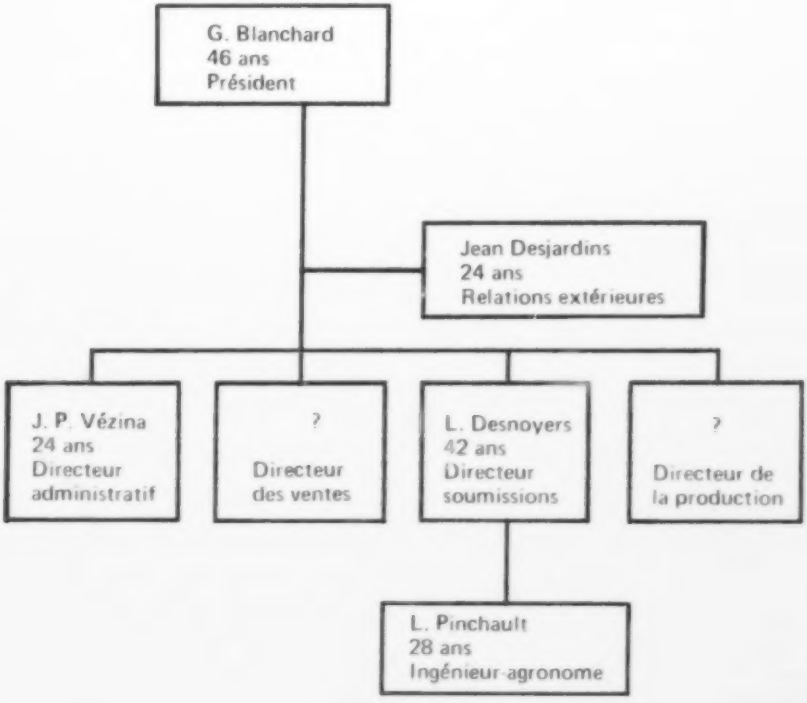
Les deux autres personnes mises au courant de l'arrivée du jeune diplômé universitaire l'ont été par pur hasard.

M. Blanchard glissa tout simplement à l'ingénieur qu'il allait engager un jeune pour aider Louis Desnoyers dans son travail. Le jeune ingénieur à d'ailleurs très bien réagi à l'idée qu'un autre diplômé universitaire allait rejoindre l'équipe et d'après lui, c'était le maillon qui manquait pour soutenir la croissance de l'entreprise. Il regrettait, par contre, de ne pas avoir à travailler avec lui puisque son travail consistait à faire de la recherche et qu'il l'effectuait seul. Quant à Jean Desjardins, il réagit tout simplement en disant qu'il était bon d'introduire du sang jeune dans une organisation et qu'il allait y avoir un élan nouveau avec cette nouvelle jeunesse au sein de l'entreprise.

Cette nouvelle décision plaisait de plus en plus à Georges Blanchard et déjà il investissait beaucoup dans ce futur assistant. Personne d'autre, par contre, parmi les trois jeunes filles du secrétariat, des vendeurs et du personnel de la production n'était au courant de la venue d'un nouveau cadre. M. Blanchard ne voyait pas l'importance de l'annoncer. Il rencontra pour la première fois son futur assitant à la mi-avril.

Détenteur d'un diplôme de premier cycle universitaire d'une école d'administration de Montréal, Jean-Pierre Vézina était âgé de vingt-quatre ans et n'avait aucune expérience de travail à temps plein. Au cours de ses études, il avait travaillé à différents endroits et détenait un poste au sein de l'association des étudiants. Déterminé et très débrouillard, il tenait à tout prix à travailler au sein d'une P.M.E. (petite ou moyenne entreprise) car selon lui, c'était le seul endroit où il était possible de toucher à tout et de mettre les bouchées doubles dans l'apprentissage d'une carrière d'administrateur. De plus, les étudiants de maîtrise qui l'avaient approché lui avaient laissé entendre qu'il aurait un défi de taille à relever et que tout était à refaire. Jean-Pierre se promettait donc un début de carrière des plus excitants et c'est à la suite de sa rencontre avec M. Blanchard, et surtout emballé par la personnalité et le dynamisme de ce dernier qu'il accepta le poste, M. Blanchard lui expliqua son futur rôle en ces termes: *Jean-Pierre, j'attends beaucoup de toi. Je veux que tu deviennes mon directeur administratif après un certain temps et que tu t'occupes de toute l'administration interne de mon entreprise. Tu as les coudées franches et tu pourras me demander les renseignements que tu croiras nécessaires. Tu vas avoir à travailler avec Louis Desnoyers, parce que c'est lui qui s'occupe de toute l'administration mais je me rends compte qu'il ne peut suffire à la tâche. C'est lui au début qui te donnera tous les renseignements, je l'ai averti. Mais peu à peu, il te laissera tout faire et il ne s'occupera finalement que des soumissions et de la clientèle. Voici comment je vois l'organigramme pour l'avenir. . .*

Figure 1



. . . Je te souhaite bonne chance et t'attends le 15 mai au matin.

B. Arrivée du diplômé universitaire

Jean-Pierre relate ses débuts comme suit: *Je suis arrivé à 9 heures le 15 mai au matin ne sachant pas que le bureau ouvrait à 8h30. M. Blanchard était dans le bureau ouvert de M. Desnoyers qui donne sur le secrétariat et parlait très fort.*

Louis, disait-il, ça va mal: les ventes sont à terre et après la publicité qu'on a faite, il n'y a rien qui se passe.

"M. Blanchard, rétorqua M. Desnoyers, il faudrait non seulement augmenter les ventes mais aussi diminuer les coûts et pour le même chiffre d'affaires qu'autrefois, on est beaucoup trop nombreux".

Sur les entrefaits, Jean Desjardins m'offrit un café et m'invita à son bureau. Ce n'est qu'après un certain temps que M. Blanchard s'est rendu compte de ma présence dans le bureau. Il me salua et me présenta les états financiers en me demandant de les étudier. Il s'en retourna et se dirigea vers l'usine.

Jean-Pierre Vézina se demandait ce que voulait M. Blanchard exactement comme travail. Il passa quatre jours à étudier les états financiers, déterminer des ratios, établir un budget de caisse et d'achats, trouver un point mort pour différents volumes de production. Ce n'est que le jeudi suivant qu'il rencontra M. Blanchard pour lui montrer ses différents résultats. Ce dernier fut favorablement impressionné et étudia avec soin les différents dossiers. Par la suite, il demanda à Jean-Pierre d'aller rencontrer M. Desnoyers et d'apprendre le travail de ce dernier.

Cette première expérience me refroidit légèrement. Je ne savais pas par où commencer et dès le premier matin, j'avais vu que l'entreprise était incapable de fonctionner.

A la suite d'observations et de fouilles dans différents dossiers, Jean-Pierre Vézina se trouva finalement du travail. Il lui fallait des renseignements mais il lui apparaissait difficile d'obtenir de M. Desnoyers les renseignements qu'il détenait sur l'entreprise. Jean-Pierre Vézina décida donc de s'organiser seul et d'aller cherché lui-même ce qui lui manquait. Aux yeux de M. Blanchard il passa rapidement pour le spécialiste en finance à cause de ses rapports financiers. Il se mit donc à faire un relevé de tous les achats, à déterminer les principaux points d'achat, leur fréquence, leur volume, etc. Après quelques jours de recherche dans différents dossiers, la situation de la compagnie lui parut beaucoup plus précaire qu'il ne le croyait.

Après un relevé de plusieurs comptes en souffrance, je me suis aperçu que nous devions beaucoup plus d'argent à court terme que l'entreprise pouvait en générer. Je fis part de mes appréhensions à M. Blanchard mais ce dernier me rétorqua qu'il allait s'en occuper. Ce qui me surprit le plus, c'est lorsque Mme Bergeron, notre commis comptable, me montra dans les jours qui suivirent un chèque de $10,000 qu'elle venait de recevoir de M. Blanchard.

Fort surpris de cette expérience, je me suis rendu compte que j'allais devoir m'insérer, rapidement dans ce processus interne de décision que j'ignorais car il m'apparaissait que plusieurs décisions étaient prises au sein de l'entreprise sans aucune information ou discussion apparente au préalable.

A la fin de la deuxième semaine. Jean-Pierre Vézina demanda pour la première fois à M. Desnoyers si ce dernier allait prendre possession prochainement du nouveau bureau que les menuisiers venaient de terminer. Il répondit dans l'affirmative et ajouta qu'enfin il allait posséder son propre bureau sans être obligé de le partager comme avant avec la commis comptable et la réceptionniste.

Ce nouveau bureau était vitré sur trois faces et situé en plein centre du plancher réservé à l'administration. Il permettait à son occupant de contacter rapidement les gens concernés car il y avait deux portes communicantes à chaque extrémité. Quant à Jean-Pierre Vézina, il prit possession de ses quartiers au début de la semaine suivante et il dut aussi déménager lui-même les effets de M. Desnoyers dans le nouveau bureau de ce dernier.

Comme il n'avait reçu aucune ligne de conduite précise, Jean-Pierre se mit en quête d'un travail à remplir. *Après quelques discussions avec M. Desnoyers, il m'a semblé que je n'avançais pas en lui demandant des renseignements car il me répondit: "Je crois que c'est dans les dossiers" ou bien "Il faudrait que j'y pense". "Va voir M. Blanchard" et ainsi de suite. De plus, à quelques améliorations que je croyais devoir apporter à certains travaux, M. Desnoyers me répondait toujours que "ça avait bien du bon sens" mais pratiquement on ne tenait pas compte de mes suggestions.*

Exaspéré par cette situation, Jean-Pierre profita du passage de M. Blanchard à l'usine pour discuter de ces problèmes de fonctionnement et surtout pour savoir une fois pour toutes en quoi consistait son rôle. M. Blanchard lui répondit: *Oui, Jean-Pierre, je suis bien conscient de ce que tu me dis. Mais tu sais que c'est toi qui dois prendre toute l'administration du bureau en main, et essaie de ne pas t'occuper de certains conflits de personnalité. Essaie de comprendre Louis et je suis certain qu'une fois cette étape franchie, tu pourras très bien t'entendre avec lui. D'ailleurs, lui et moi, nous ne voulons que le bien de la compagnie. Il a ses hauts et ses bas, mais essaie de concilier le tout. Quant aux renseignements dont tu as besoin, tu as toute la latitude pour aller les chercher où tu veux.*

Jean-Pierre: *D'accord, je vais faire de mon mieux.*

A la suite de cette conversation, Jean-Pierre retourna à son bureau en se disant que sa réussite dorénavant au sein de l'entreprise n'allait dépendre que de son travail personnel. Il se mit donc à fouiller différents dossiers de ventes et d'achats des années passées, à se familiariser avec plusieurs termes techniques, à demander des renseignements aux employés du bureau et à compiler plusieurs données statistiques dans le but précis d'établir des projections de ventes en correlation avec un programme de production. A la faveur de quelques relations de travail qu'il eut avec Jean Desjardins et M. Pinchault, Jean-Pierre s'aperçut que chacun avait développé un style de travail autonome ne nécessitant aucune relation avec les autres employés du bureau. Ce qui le surprit le plus, c'était que personne parmi eux n'avait de comptes à rendre à quiconque et que tous devaient s'acquitter de leurs tâches au meilleur de leurs connaissances.

Jean-Pierre n'oubliait pas qu'il devrait prochainement remplir la tâche de M. Desnoyers.

Il décida alors d'effectuer certains travaux que de cernier ne voulait pas faire. Par cette façon d'opérer, il espérait contrôler un jour certaines tâches précises qui peu à peu déborderaient sur le travail de M. Desnoyers au point que ce dernier aurait à se désister de ses prérogatives en ce qui touchait l'administration interne. Il se mit donc à contrôler les achats en les classant par fournisseurs, en établissant leur fréquence, en mettant à jour un programme de paiement des comptes en souffrance, en voyant à la facturation, etc.

Pour sa part, M. Desnoyers trouvait que tout changement se devait d'être positif et que si c'était pour le bien de la compagnie, il fallait foncer. *Je suis content que Jean-Pierre s'occupe de certaines de mes tâches car déjà depuis quelque temps je n'avais plus le loisir de tout faire. Je vais donc pouvoir passer plus de temps à la production, aux clients et m'occuper plus exclusivement de supervision générale. J'espère qu'il pourra se comprendre dans ma façon d'opérer et d'ailleurs, s'il a des problèmes, mon rôle est de l'aider dans ses nouvelles fonctions.*

C. Arrivée du directeur des ventes

Ce fut lors d'une rencontre hebdomadaire avec Jean-Pierre, M. Desnoyers, M. Desjardins et M. Painchault que M. Blanchard annonça qu'il venait d'engager un nouveau directeur des ventes.

Âgé de 32 ans, Fernand Lalonde avait travaillé pendant douze ans pour un grand manufacturier de vêtements à Montréal. Détenteur d'un haut poste administratif au sein de cette organisation, c'était à la suite d'une rencontre avec M. Blanchard qu'il avait offert ses services. Voici comment M. Lalonde résumait cette rencontre: *Je connaissais M. Blanchard depuis un certain temps car moi aussi, je suis natif de la région. Mais c'est ma dernière rencontre avec lui qui a eu une influence déterminante sur ma décision. J'en étais rendu au point où je me disais que jamais je ne pourrais devenir propriétaire de l'organisation où je travaillais. De plus, l'entreprise où je travaillais m'a donné une éducation sur le monde des affaires. J'y ai développé ce sens de l'agressivité en management qui m'a toujours caractérisé et que j'avais peur de perdre avec les années. C'est le défi que j'aurai à relever aux Industries Royal qui m'a fasciné. Selon Georges, je deviens le grand responsable de toutes les ventes et c'est à moi de monter un système adapté à l'entreprise. Georges me donne toute la latitude nécessaire quitte à m'intéresser par la suite à certains titres de propriété. Je suis bien conscient qu'avec ce nouveau champ d'action, la réussite de mon travail repose en grande partie sur le sérieux que je vais y apporter et le travail d'équipe que nous allons devoir créer. Étant très exigeant et ambitieux de nature, le succès de la compagnie va devenir la première de mes préoccupations, et c'est à moi de choisir les moyens pour que cette nouvelle aventure ne s'avère pas un échec.*

Après avoir été présenté tour à tour aux différents employés de l'administration par M. Blanchard, Fernand Lalonde définit rapidement son travail comme étant uniquement restreint au domaine des ventes et il ajouta qu'il comptait sur la collaboration de toute l'équipe pour faire des Industries Royal une très grande réussite québécoise dans le milieu industriel.

Emballé par cette nouvelle perspective d'avenir, M. Blanchard n'en était que plus satisfait du choix qu'il venait de faire. Ce qui lui fit dire quelques semaines après l'arrivée de Fernand Lalonde: *Fernand est un très gros travailleur et a un sens de l'organisation très poussée. Son expérience et ses succès passés m'ont beaucoup impressionné surtout quand on sait qu'il n'a pas eu la chance d'effectuer des études universitaires et que c'est à force de travail assidu qu'il a gravi divers échelons. Les recommandations qu'il m'a faites dernièrement quant à la régionalisation des territoires de ventes me portent à croire qu'il veut améliorer notre système. De plus, comme je suis souvent appelé à l'extérieur, je lui ai confié la responsabilité du personnel de production et c'est lui qui devient en quelque sorte notre nouveau directeur du personnel, fonction d'ailleurs que je n'ai jamais aimé remplir.*

Cette nouvelle façon de travailler de Fernand Lalonde emballa rapidement Jean-Pierre Vézina. Pour la première fois, lui semblait-il, il rencontrait au sein de l'entreprise quelqu'un qui prenait le temps d'écouter, qui partageait certains de ses points de vue, qui argumentait sur d'autres, mais du moins, lui semblait-il, passait à l'action. Cette façon réciproque d'opérer chez les deux nouveaux venus créa rapidement des liens de travail assez étroits. Il devenait fréquent de les voir travailler, dîner et discuter ensemble. Chacun se mit rapidement d'accord sur le fait que les Industries Royal se devait de changer et que leur but premier était de le faire comprendre à Georges Blanchard.

INCIDENT

Après l'arrivée de Fernand Lalonde, M. Blanchard institua un comité exécutif comprenant Louis Desnoyers, Jean-Pierre Vézina, Fernand Lalonde ainsi que lui-même. Ce comité devait se réunir tous les vendredis et il avait pour premier but de voir au bon fonctionnement opérationnel de l'entreprise. Dans ce nouveau style de gestion, M. Blanchard estimait que ces réunions seraient idéales pour échanger des renseignements et permettre une certaine collégialité dans les décisions. Il devenait de plus en plus important selon lui que tous soient impliqués dans les décisions.

Par contre, depuis quelque temps déjà, certaines frictions s'étaient créées au sein du comité, frictions en grande partie basées sur l'exécution des tâches de chacun.

Selon MM. Lalonde et Vézina, les tâches étaient bien définies mais ils n'avaient pas l'autorité nécessaire pour s'en acquitter le mieux possible. Il devenait évident qu'il fallait toujours se rapporter à M. Blanchard et si on était d'accord avec ce que M. Blanchard pensait, on n'éprouvait par contre aucun problème. D'autre part, il devenait difficile de créer des précédents, au dire des deux nouveaux, si on ne possédait aucun pouvoir précis. Pour remédier à ce problème. M. Blanchard tentait de laisser chacun agir à son gré tout en se disant que tout allait se caser et que la cohérence des actions finirait par l'emporter.

Quant à M. Desnoyers, il semblait depuis quelque temps s'occuper beaucoup plus du côté technique de la production et ne s'intéressait que superficiellement aux achats et à la facturation. Par contre, au niveau des opérations courantes du bureau, il avait le dernier mot et sa décision l'emportait toujours, M. Vézina et M. Lalonde laissèrent donc tomber peu à peu le quotidien du bureau pour essayer de ne s'en tenir qu'aux projections des ventes, aux tâches et responsabilités de chacun.

Un matin de la réunion du comité exécutif, les différents membres reçurent l'ordre du jour:

1. Description des tâches
2. Problème face à la fabrication des ventilateurs
3. Prévision des ventes
4. Facturation
5. Budget de caisse.

Comme à l'accoutumée, M. Blanchard ouvrit la réunion en ces termes: *Bon, qu'avons-nous de neuf cette semaine?*

Les deux premiers points furent rapidement discutés puisqu'ils me touchaient qu'une partie des employés de la production et que M. Lalonde et M. Vézina ne possédaient que très peu de notions dans ce domaine. La discussion dura donc quinze minutes entre MM. Blanchard et Desnoyers et ce dernier ne faisait qu'apporter certains éclaircissements aux remarques de M. Blanchard. Au point 3 de l'agenda, la discussion prit une tournure un peu plus tendue.

M. Lalonde enchaîna immédiatement: *On prévoit vendre pour $75,000 en septembre dans l'état actuel de notre organisation, c'est tout juste si on va pouvoir fabriquer pour $45,000.*
M. Blanchard: *Qu'en penses-tu, Louis?*
M. Desnoyers: *Oui, il a raison.*
M. Lalonde: *Raison ou pas raison, il va falloir que ça change. Si on veut grossir, on ne peut pas rester comme ça. J'aimerais bien, M. Blanchard, que Louis me dise ce qu'il peut produire de façon à pouvoir établir des prévisions de vente adéquates.*

M. Desnoyers: *Oui, mais Georges qu'il me donne ses prévisions; je vais arranger mon programme de production en conséquence.*
M. Lalonde: *Si au moins je pouvais savoir ce que tu es capable de produire.*
M. Desnoyers: *Il s'agit juste de me le demander.*
M. Blanchard: *Bon, bon, bon. Je ne pense pas que c'est de cette façon que l'on va régler les problèmes. Je crois que l'on devrait tous ensemble se pencher sur le problème et essayer de trouver une solution. Qu'en pensez-vous?*

Ainsi durant l'heure qui suivit, M. Blanchard proposa quelques solutions et essaya de rallier tout le monde à son idée qu'il fallait avant tout travailler en équipe et que le problème de l'un, vu la petite taille de l'entreprise, débordait automatiquement sur le problème de l'autre. De plus, M. Blanchard fit remarquer que l'entreprise était en période de crise et que, plus que jamais, il fallait se serrer les coudes. On en vint donc peu à peu à une solution ralliant le consentement de tous. Bien que peu enthousiasmé par cette nouvelle solution, M. Lalonde accepta quand même l'idée d'établir les projections de vente sans aucune connaissance immédiate du potentiel de la production et M. Desnoyers avait à fournir au cours de la semaine suivante la capacité de production de l'usine pour les trois prochains mois.

Après la pause café, on passa au point numéro 4 de l'ordre du jour, soit la facturation. Jean-Pierre Vézina commença en ces termes: *Au cours des dernières semaines, j'ai tenté d'établir un système de facturation avec date d'achat et nom de chacun de nos clients de façon à pouvoir les suivre systématiquement. J'ai demandé, il y a trois semaines à M. Desnoyers de me donner la facturation de certains comptes mais il m'a dit qu'il s'en occuperait immédiatement. J'ai vérifié hier et aucune facture n'a été expédiée car les secrétaires n'ont rien envoyé. Je crois que. . .*

M. Desnoyers: *Un instant, j'ai téléphoné à ces clients et ils m'ont dit qu'ils allaient nous payer par le retour du courrier. Tu sais, Georges, un de ceux-là, c'est Paul Tremblay,*
M. Blanchard: *Ah oui, c'est un vieux client et il a toujours pris du temps à payer. Mais il paie toujours.*
M. Vézina: *N'empêche que si on veut monter un bon système de facturation, on va devoir systématiser l'information et les opérations.*
M. Blanchard: *Tu as raison, Jean-Pierre. Dorénavant, il faudra écrire toute notre facturation et ce que Louis fera par téléphone, il te le communiquera par mémo.*
M. Desnoyers: *Moi, je suis bien d'accord.*
M. Vézina: *Moi aussi, et de plus, je consens à rendre des comptes mais que tout le monde l'accepte aussi.*
M. Desnoyers: *Quant c'est clair pour l'un, c'est clair pour tout le monde.*
M. Blanchard: *Au fait, Louis, t'es-tu occupé de la commande de l'électricien de Québec?*
M. Desnoyers: *Oui.*
M. Blanchard: *Bon, enchaînons.*

Évitant de justesse une nouvelle discussion, M. Blanchard passa donc rapidement au point 5 de l'ordre du jour (budget de caisse) sans qu'aucun des participants ne prenne une part active à la discussion. M. Blanchard remit à chacun un budget de caisse qu'il venait d'établir pour le prochain mois et la réunion fut ajournée. Chacun retourna donc à son bureau, se remémorant les principaux points que l'on venait de discuter.

Commentaires

A la suite de cette réunion, M. Blanchard paraissait fort perplexe et de retour à son bureau, il se disait à lui-même: *"Je me demande bien ce qui ne va pas dans l'entreprise. Pourtant il y a trois semaines, un mois, tout semblait aller parfaitement et tout à coup, à la réunion de ce matin, on aurait dit qu'un volcan allait exploser. Je suis prêt à prendre une partie du blâme car j'ai l'impression de ne pas exercer un leadership très fort. Pourtant, lorsque j'ai rencontré Fernand et Jean-Pierre, il était très clair dans mon esprit, et je leur ai dit, qu'ils avaient toute la latitude nécessaire pour remplir leur tâche. Je voulais, en leur disant ceci, leur faire bien comprendre que j'avais une très grande confiance en eux. Pourtant, cette façon de gérer me semble plus ou moins efficace si on en juge d'après les discussions de ce matin. Il va falloir d'ailleurs que je parle à Louis et que je lui demande de coopérer un peu plus. Je suis bien conscient que Louis doit avoir certaines réticences à travailler avec ces deux nouveaux mais pourtant, ça a toujours bien été avec lui dans le passé et je suis certain que Louis pense la même chose que moi, c'est-à-dire le succès avant tout des Industries Royal. Je vais essayer au cours de la semaine prochaine de rencontrer séparément Fernand et Jean-Pierre, quitte à discuter avec eux exactement des malaises qui se produisent dans l'entreprise car je me rends compte qu'on ne pourra pas opérer ou devenir efficace de cette façon. Espérons que tout va se tasser avec le temps".*

Quant à M. Desnoyers, il voyait la réunion de ce matin un peu plus philosophiquement. Il se disait: *"Je crois que ce sont des tensions normales quand on fait affaire avec des nouveaux et surtout lorsqu'on trouve une vieille garde dans une entreprise. Je les admire beaucoup, ils ont plusieurs idées et leur façon de présenter des solutions à des problèmes que nous connaissons depuis longtemps m'apparait très positive. Par contre, j'ai l'impression qu'ils veulent tout bouleverser un peu trop rapidement. Jean-Pierre n'est à l'entreprise que depuis deux mois et M. Lalonde, seulement depuis un mois. Je crois qu'il serait bon qu'ils apprennent à connaître un peu de technique de la ventilation avant de pouvoir en discuter pleinement avec M. Blanchard ainsi que moi-même. D'autre part, je crois qu'avec un peu de bonne volonté, on peut arriver facilement à s'entendre.*

Je suis prêt à les aider en tous points, et c'est peut-être un peu ce qui caractérise la jeunesse, cette fougue qui fait qu'on va nous reprocher à nous, les plus vieux, d'être trop lents à décider; mais il ne faut pas oublier que les Industries Royal existent depuis plusieurs années. Je me demande bien comment Georges réagit face à la situation de ce matin. Il va certainement m'en parler en fin de semaine s'il vient faire un tour à la maison. Je crois qu'il a peur un peu de cette première fois, on semble lui proposer une situation complète. Espérons que le tout va se tasser avec le temps.

Pour ce qui est de M. Lalonde, cette réunion ne le surprenait pas du tout. *"Cette réunion est typique d'une petite entreprise. Je me rappelle lorsque j'ai commencé à travailler à Montréal, nous étions au début une petite entreprise et souvent des querelles personnelles emboîtaient le pas sur les problèmes de niveau opérationnel au sein de la compagnie. Mais peu à peu, nous avons développé un style de management où il devenait possible de ne régler que des problèmes opérationnels. Je crois qu'il va falloir faire comprendre à Georges qu'une définition des tâches s'impose et qu'une procédure est nécessaire pour faire circuler l'information et prendre les décisions les plus importantes. Quant aux sautes d'humeur que nous avons pu connaître ce matin, je ne crois pas qu'il faille leur donner une si grande importance. Quand on fait affaire avec des nouveaux dans une entreprise et des gens qui sont en place depuis un certain temps, il est normal que l'on ne s'entende pas sur les moyens à prendre pour atteindre une fin. Par contre, nous avons tous en tête le succès des Industries Royal et il me semble que le bien de la compagnie va l'emporter rapidement sur toutes les petites querelles personnelles. Quant à M. Desnoyers, il va devoir se rendre compte avec les semaines qui suivent que les Industries Royal n'opéreront plus comme elles opéraient par le passé. Il va falloir systématiser beaucoup plus les opérations et diminuer de plus en plus les "à peu près" et les "peut-être". Ce qu'il me faut surtout moi dans mon département, ce sont des chiffres précis décrivant des situations réelles nous permettant de tirer des projections les plus adéquates possible. Je crois que celui qui a trouvé plus difficile la réunion de ce matin est Jean-Pierre. Pour lui, c'est une première expérience de querelle au sein de l'équipe administrative et je suis sûr que cette nouvelle expérience l'a abbatu plutôt que de lui avoir remonté le moral. Il va se rendre compte au cours des semaines qui vont suivre que peu à peu le climat va changer. Espérons que le tout rentrera dans l'ordre".*

De fait, depuis quelque temps, Jean-Pierre Vézina semblait avoir énormément de difficulté à se concentrer sur son travail. Plusieurs idées lui trottaient dans la tête et il se demandait s'il allait pouvoir demeurer au sein de l'entreprise. Il se disait: *"Depuis deux mois que je suis dans l'entreprise, j'ai l'impression de n'avoir rien fait. Ce matin, à la réunion, j'ai failli sortir de mes gonds.*

Depuis longtemps, je veux faire comprendre à M. Blanchard que ça ne peut plus durer. Il va falloir diviser les tâches de chacun, déterminer les rôles de chaque poste, car tout se fait ici à peu près et en sourdine. J'ai beau avoir un certain sens de débrouillardise et vouloir réussir au sein de cette entreprise, j'ai l'impression que rien n'avance. Ma patience a des limites. Il est surprenant de voir que les notions élémentaires d'administration qu'on nous enseigne ne sont même pas appliquées ici et que cette entreprise réussit malgré tout à fonctionner. J'ai de plus en plus l'impression de faire partie d'une jungle où la loi du plus fort va l'emporter. Si au moins, on pouvait discuter de nos problèmes avec quelqu'un. Je vais demander à rencontrer M. Blanchard ce soir et lui faire comprendre que si ça ne change pas, je ne pourrai pas rester au sein de l'entreprise. Pourtant, il y a tant à faire ici et le défi à relever est si grand et si enthousiasmant. Mais je ne peux pas travailler dans un climat de cachette. Il va falloir se dire ce qu'on pense et la façon dont on veut opérer. J'espère que M. Blanchard va remédier à la situation assez rapidement. Sinon, je devrai partir".

CURRICULUM VITAE DE M. PIERRE LAURIN

1960	B.A. Séminaire de philosophie
1963	L.S.C., Ecole des Hautes Etudes Commerciales
1963-1965	Stagiaire, Ecole des Hautes Etudes Commerciales
1965-1969	Inscrit au programme de doctorat, Harvard Graduate School of Business Administration
1967	Research Assistant, Harvard Graduate School of Business Administration
1968	Research Associate, Harvard Graduate School of Business Administration
1969	Professeur adjoint, Ecole des Hautes Etudes Commerciales
1970	D.B.A. (Docteur of Business Administration), Harvard Graduate School of Business Administration
	Co-fondateur de la firme Cegir, conseillers en gestion
1972	Professeur agrégé, Ecole des Hautes Etudes Commerciales
1973	Directeur du Service de l'Enseignement de l'Administration et de l'Organisation des Ressources Humaines, Ecole des Hautes Etudes Commerciales
1975	Directeur, Ecole des Hautes Etudes Commerciales
	Co-rédacteur en chef, Revue Franco-Québécoise de Gestion.

L'ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC
SERVICE DE LA REPROGRAPHIE
Octobre 1975

pierre laurin

M. Pierre Laurin, Docteur en Administration de l'Université Harvard, licencié en sciences commerciales de l'Ecole des Hautes Etudes commerciales de Montréal, a récemment été nommé directeur de cette même institution après y avoir été professeur agrégé et directeur du service d'enseignement de l'Administration et des Ressources Humaines. Précédemment, il a occupé le poste de "Research Associate" à la Harvard Graduate" School of Business Administration. Il est d'ailleurs co-auteur avec trois professeurs de cette institution d'un volume intitulé "Orientation and Conflict in Career" publié par l'Université Harvard.

A son retour de Harvard, M. Laurin s'est consacré en plus de son enseignement au développement de matériel sur la gestion en langue française. C'est ainsi qu'il a dirigé plusieurs études de cas et qu'il a entrepris des recherches qui ont conduit à des articles dans différentes revues (ex.: Education et Gestion (Paris), Revue Commerce (Montréal).

En 1971, suite à un concours, il se voyait décerner la bourse de recherche postdoctorale octroyée chaque année par la fondation "Le Prêt d'Honneur Inc." Ce sont les résultats de cette recherche que contient la présente publication.

M. Laurin est de plus l'auteur principal d'un volume publié en 1973 par McGraw-Hill et intitulé "Le Management: Textes et Cas".

En plus de ses activités sur le plan universitaire, M. Laurin a accumulé une vaste expérience comme consultant et administrateur d'entreprise. Co-fondateur de la firme Cegir, il a participé à temps partiel en temps qu'expert conseil à la gestion de différentes entreprises. Son action a porté tant sur des grandes que des petites entreprises. D'une façon générale ses travaux ont concerné des réorganisations et l'application des sciences du comportement à l'administration.